

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Řízení adaptace začínajících učitelů
Adaptation management for novice teachers

Alice Nádvorníková

Vedoucí práce:	PhDr. Václav Trojan, Ph.D.
Studijní program:	Specializace v pedagogice
Studijní obor:	Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Řízení adaptace začínajících učitelů potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 18. 4. 2018

Děkuji PhDr. Václavu Trojanovi, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích.

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je Řízení adaptace začínajících učitelů s konkrétním zaměřením na adaptační programy v pražských školách. Teoretická část shrnuje pomocí literární rešerše základní pojmy týkající se adaptace, popisuje adaptaci v současném školství a stručně srovnává se systémy vybraných zemí Evropy. Cílem práce je porovnání a popis důležitých oblastí adaptačních programů pro začínajícího učitele a učitele přicházejícího z jiné školy. Obě skupiny přichozích učitelů do základních škol mají rozdílné zkušenosti z praxe, přesněji řečeno začínající učitel má zkušeností z praxe zpravidla minimum. Ředitelé a zástupci ředitelů očekávají od učitele přicházejícího z jiné školy samostatnost ve vedení třídy a potřebné administrativy. U začínajících učitelů se naopak tato samostatnost neočekává a od toho se odvíjí i předpoklad rozdílného adaptačního programu. Výzkumnou metodou je dotazníkové šetření uskutečněné ve 32 základních školách v hl. městě Praha. Dotazník zjišťuje názory ředitelů a jejich zástupců na rozdíly v adaptačních programech začínajícího učitele a učitele přicházejícího z jiné školy. Respondenti se mají možnost vyjádřit i k nejkritičtější oblasti adaptace učitelů. Výsledky ukazují, že drtivá většina základních pražských škol nemá adaptační program v podobě psaného dokumentu. Dále vedení škol svými názory potvrzuje předpoklad, že adaptační programy by měly být rozdílné pro začínajícího učitele a učitele přicházejícího z jiné školy. Celá práce je v závěru ukončena doporučeními pro praxi.

KLÍČOVÁ SLOVA

adaptační program, adaptace, začínající učitel, řízení adaptace, pražské základní školy

ABSTRACT

The theme of the bachelor thesis is The Adaptation management for novice teachers with a specific focus on adaptation programs at schools in Prague. The theoretical part summarizes the basic concepts of adaptation by means of literary research, describes the adaptation in contemporary education and briefly compares with the systems of selected European countries. The aim of the thesis is to compare and describe important areas of adaptation programs for a novice teacher and a teacher coming from another school. Both groups of incoming teachers at primary schools have different practical experience, more precisely, the beginning teacher has minimal experience in practice. From teachers coming from another school, directors and directors' representatives expect independence in class management and the necessary administration. For novice teachers, however, this autonomy is not expected, and the assumption of a different adaptation program is based on that. The research method is a questionnaire survey carried out in 32 elementary schools in Prague. The questionnaire identifies the views of the school management as opposed to the adaptation programs of a novice teacher and a teacher coming from another school. Respondents have the opportunity to comment on the most critical area of teacher adaptation. The results show that the overwhelming majority of basic schools in Prague do not have an adaptation program in the form of a written document. In addition, school leadership confirms the assumption that adaptation programs should be different for novice teachers and teachers coming from other schools. In the end, the whole work is finished with recommendations for practice.

KEYWORDS

Adaptation program, Adaptation, Novice teacher, Management of Adaptation, Elementary Schools in Prague

ÚVOD	7
1 POJMY A CÍL PRÁCE.....	8
2 ADAPTAČNÍ PROCES A JEHO PŘÍNOS.....	9
2.1 CÍL ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	11
2.2 FÁZE ADAPTAČNÍHO PROCESU	12
2.3 ŘÍZENÍ PROCESU ADAPTACE	13
2.3.1 <i>Koordinace postupu vedoucího pracovníka a dalších účastníků adaptačního procesu</i>	<i>13</i>
2.3.2 <i>Individuální plán adaptace</i>	<i>14</i>
2.4 ADAPTAČNÍ PROGRAM.....	16
2.4.1 <i>Příručka pro nového zaměstnance</i>	<i>19</i>
3 SOUČASNÁ SITUACE ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE ŠKOLSTVÍ	21
3.1 ZAČÍNÁJÍCÍ UČITEL	24
3.1.1. <i>Začínající učitel – absolvent VŠ.....</i>	<i>25</i>
3.1.2. <i>Učitel přicházející z jiné školy</i>	<i>26</i>
3.2 LEGISLATIVNÍ VYMEZENÍ	27
PRAKTICKÁ ČÁST	30
4 VYMEZENÍ CÍLE A VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	30
5 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	32
5.1 ZÁVĚR DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	41
ZÁVĚR.....	44
PŘÍLOHY	49
PŘÍLOHA 1	49
PŘÍLOHA 2	52
PŘÍLOHA 3	55
PŘÍLOHA 4	59

Úvod

Adaptační období je jedním z klíčových pro budoucí pracovní kariéru, jak u zaměstnanců v soukromém sektoru, tak ve školství. Přestože je známo, jak důležité adaptační období pro zaměstnance i vedoucí pracovníky je, stále je ve školství opomíjeno.

Jedním z pokusů o legislativní vymezení adaptačního období ve školách, byl návrh novely zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, který nakonec nebyl schválen, a nepřišel tak v platnost. Povedlo se tak přivést větší pozornost k tématu adaptace začínajících učitelů, ale v současnosti nadále zůstává na úvaze ředitele, jak se k adaptačnímu období postaví a jakým způsobem začínající učitele do pracovního procesu začlení.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na adaptační programy začínajících učitelů v současném českém školství, konkrétně na základních školách v hlavním městě Praha. Téma pro bakalářskou práci mě oslovilo, protože se opakovaně sama účastním adaptačního procesu v roli zaměstnance s odbornou praxí, který pomáhá s adaptací nově nastupujícímu pracovníkovi. Jde tedy o téma profesně blízké a jeho zpracování pomůže i mému profesnímu rozvoji.

Bakalářská práce v teoretické části shrnuje důležité aspekty adaptace jako takové pomocí literární rešerše a dále se konkrétně zaměřuje na současnou situaci adaptace ve školství v České republice a stručné srovnání s některými zeměmi Evropy. Bakalářská práce vyzdvihuje především práci s adaptačními programy a plány začínajících pracovníků. Již v teoretické části rozlišujeme dva typy učitele přicházejícího do školy. První skupinou je začínající učitel absolvent a druhou skupinou je učitel přicházející z jiné školy. Přicházejícího učitele je nutné rozdělit do zmíněných dvou skupin, protože začínající učitel má jiné zkušenosti a kompetence než učitel přicházející z jiné školy, a proto potřebují rozdílné adaptační programy.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která popisuje výzkum a jeho proces včetně výsledků dotazníkového šetření v oblasti adaptačních programů ve školství pro tyto dvě skupiny začínajících učitelů.

1 Pojmy a cíl práce

Téma bakalářské práce je řízení adaptačního procesu začínajících učitelů. Literární rešerše mapuje dostupnou českou literaturu, která se zabývá adaptačními procesy zaměstnanců, řízení adaptace, a dále přechází k popisu oblasti adaptace a adaptačních programů ve školství. Práce zohledňuje též zahraniční články týkající se adaptace začínajících učitelů ve školství například ve Philadelphii a v některých státech Evropy.

Cílem práce je komparace adaptačních programů začínajícího učitele a přicházejícího učitele z jiné školy a následný popis mezi nimi.

Na začátku si popíšeme dva základní pojmy, které se v této práci budou vyskytovat.

Začínající učitel - „*V pedagogické teorii i ve školní praxi je jako začínající vnímán učitel, který dosud nedosáhl profesní stabilizace a je třeba mu poskytovat soustavnou odbornou pomoc, zpravidla prostřednictvím tzv. uvádějícího učitele. Vymezit přesněji profesní etapu začínajícího učitele není vzhledem k individuálním dispozicím a k různému stupni rozvinutí učitelských kompetencí u jednotlivých nastupujících učitelů možné.*“ (Průcha et al., 2009, str. 419)

Učitel přicházející z jiné školy – přicházející učitel z jiné školy je takový učitel, který má již odbornou praxi z předešlé školy, ve které pracoval. Není tedy čerstvým absolventem univerzity. Má již zkušenost s praxí a už minimálně jednou procházel adaptačním procesem na jiné škole.

Výše uvedené pojmy je třeba vymezit hlavně z toho důvodu, že pro učitele, který přichází do nové školy a už alespoň jednou procházel adaptačním procesem (učitel přicházející z jiné školy), není literaturou vymezený jeden konkrétní pojem.

2 Adaptační proces a jeho přínos

Adaptační proces je podle Andragogického slovníku definován jako „proces, ve kterém se jedinec přizpůsobuje měnícímu se sociálnímu prostředí a rozmanitým, zejména profesním (pracovním) situacím. V oblasti řízení lidských zdrojů se jedná o snahu jedince vyrovnávat se s novým pracovním prostředím.“ (Průcha, 2014, s. 18)

Před nástupem do prvního zaměstnání se učíme již ve škole kultivovat své chování a komunikační dovednosti. Celý proces edukace vede mimo jiné k tomu, abychom se dokázali obstojně ujmout své role v zaměstnání a to nejen z hlediska vědomostí a zkušeností nabytých ve škole. „Školou se označuje instituce aktivně se zabývající rozvíjením, výchovou a vzděláváním dětí a mladých lidí i jejich přípravou na budoucí povolání.“ (Gillernová and Krejčová, 2012, str. 9). Ve chvíli, kdy dítě nastupuje do školy, musí být schopno se vyrovnat hned s několika na ně působícími faktory. Jedny z nejsilnějších jsou například společenské (Gillernová and Krejčová, 2012, str. 9). Zde se učí začlenit do kolektivu a zároveň si uchovat svoji integritu. Většinou se poprvé setkává s autoritou (učitel a například ředitel školy), která má jinou funkci a hlavně chování, než jeho vlastní rodič. Proces připravuje jedince na pracovní prostředí, kde je zásadní, aby se tomuto prostředí přizpůsobil. Toto přizpůsobení se nebo začlenění do pracovního prostředí však nesmí být na úkor vlastní integrity.

Pokud projde zaměstnanec adaptačním procesem, který je mu připraven na míru, přináší čas a energie příprav jednotlivých fází adaptace klady nejen pro našeho nového zaměstnance, ale především pro zaměstnavatele. Výhody jsou například samostatnost při práci, začlenění se do kolektivu, ve kterém se cítí dobře a bezpečně, nestydí se projevat svůj názor a tím se může rozvíjet jeho osobnost a kreativita, která má pak vliv na kvalitu práce nebo prevenci odchodu do jiného zaměstnání. Další přínosem efektivní adaptace nového zaměstnance je pro zaměstnavatele přínos finanční. Finance jsou nejen v současném školství velké téma a každý zaměstnavatel se snaží hospodařit s finančními prostředky efektivně tak, aby logicky co nejvíce uspořil a mohl finanční prostředky použít na to, co je potřeba. Tímto finančním přínosem efektivní adaptace, může být například úspora na vstupních školeních pro našeho nového zaměstnance, které každý nový pracovník musí absolvovat. Ve chvíli, kdy přijmeme nového zaměstnance, je ekonomicky přínosnější, pokud zůstane v naší firmě alespoň pět let. Zatímco při odchodu nového zaměstnance ještě ve zkušební lhůtě musíme vydávat finanční prostředky na vstupní školení vícekrát v jednom roce. Dalším přínosem je i vliv na stávající pracovníky. Jak může na náš současný kolektiv pracovníků působit odchod kolegy, na kterého

si dva měsíce zvykají, poznávají ho a on pak kolektiv opustí? Když se s tímto stereotypem setkají pracovníci čtyřikrát do roka, může být jejich schopnost přijmout nového kolegu do svého kolektivu časem ochabla a vyústit i v odpor nové kolegy poznat a věnovat jim čas i energii.

Nový pracovník se v průběhu adaptace adaptuje (Kocianová, 2010, str. 130):

- na kulturu organizace
- na vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace)
- na sociální podmínky, tj. na vztahy na pracovišti (sociální adaptace).

Úspěšné začlenění nového pracovníka do kolektivu už v průběhu adaptace přináší bezpečné a komfortní prostředí nejen pro něj, ale i pro stávající kolegy. Pocit bezpečného prostředí v organizaci se projevuje u zaměstnance tím, že se nebojí dělat chyby a převzít za ně zodpovědnost tak, aby mohl své pracovní schopnosti zlepšovat a zdokonalovat ku prospěchu organizace a jejího chodu. Je to prostor pro podporu kreativity našich zaměstnanců, pro předávání čím dál větší zodpovědnosti a podpory jejich rozvoje. To všechno jsou pozitiva nejen pro zaměstnance, které mnohdy představují motivaci a kladný vztah k organizaci, ale především pro nadřízeného vedoucího pracovníka, který má možnost na tyto zaměstnance delegovat stále více úkolů. Tím získá čas, energii na důležitější manažerské úkoly a zároveň nefinanční motivaci pro podřízeného. (Koubek, 2011, str. 16)

Formální a neformální adaptace

Formální adaptace se uskutečňuje pomocí adaptačního programu, jenž obsahuje formalizovaná opatření pro průběh adaptace. U tohoto druhu adaptace víme, že se bude dít. Probíhá organizovaně, ideálně v určitém časovém horizontu, který je předem stanoven. Můžeme tedy jednoznačně určit začátek a konec formální adaptace.

Neformální adaptace se odehrává neorganizovaně, nahodile v prostředí pracovního kolektivu a společenských vztazích. Jedná se o působení spolupracovníků na jejich nového kolegu. Nedá se předem určit, kdy neformální adaptace bude probíhat a za jakých podmínek. Neformální adaptací může být například interní rituál oddělení, při kterém se zaměstnanci střídají při přípravě občerstvení na pravidelné schůzky, pro zpříjemnění atmosféry. Je to pravidlo, které se nedá nadřízeným vynutit, ale všichni kolegové toto pravidlo dodržují.

Kociánová (Kocianová, 2010, str. 133) neformální orientaci člení ještě dále do tří oblastí,

a to:

- celopodniková – pro všechny pracovníky stejná
- útvarová – zaměřena na specifika práce v určité skupině nebo týmu
- na konkrétní pracovní místo – obsahuje konkrétní informace ke konkrétní pracovní pozici

2.1 Cíl adaptačního procesu

Na začátku je důležité ujasnit, k čemu začleňování nového pracovníka do chodu instituce slouží.

Podle Pilařové (Pilařová, 2016, str. 70) obsahuje cíl adaptace čtyři následující body:

- Překonat počáteční fázi, kdy je pro zaměstnance zdánlivě vše nové a cizí.
- Vytvořit v mysli nového zaměstnance pozitivní postoj a vztah k organizaci tak, aby se zvyšovala pravděpodobnost jeho stabilizace.
- Dokázat, aby nový zaměstnanec podával požadovaný pracovní výkon, co nejrychleji po nástupu.
- Snížit pravděpodobnost odchodu zaměstnance.

Při nástupu do zaměstnání se objevuje pocit, že lidé kolem jsou pro nás cizí, neznáme prostředí a často se musíme rychle zorientovat, abychom se cestou k naší kanceláři či třídě neztratili. Během adaptace musí nový zaměstnanec překonávat nástrahy nového prostředí i kolektivu. Více empatictí a extrovertní jedinci nemají většinou problém zapadnout do kolektivu a tak by se dalo říci, že tato fáze pro ně nemusí být tak náročná. Přesto všechno si jí musí nový zaměstnanci projít a zvládnout ji překonat, aby adaptace splnila svůj cíl.

Pozastavme se na chvíli u druhého bodu, který cíl adaptace obsahuje. Popisuje, čeho je potřeba docílit u nového zaměstnance naší organizace. Vyplývá z něho, že pokud si pracovník během adaptačního procesu neupevní svůj příznivý postoj k podniku, je pravděpodobné, že se nestane stabilním článkem našeho pracovního kolektivu. Pozitivní postoj zaměstnanec nezíská pouze tím, že se mu budeme snažit ukázat, jaké v naší organizaci poskytujeme zajímavé zaměstnanecké výhody a jaké má příjemné prostředí. Pozitivní postoj zaměstnanec získá především tím, že si v průběhu adaptačního procesu ověří, jak se mu jeho nadřazený

věnuje. Zda na něj má čas, vyslechne jeho připomínky, a jak bude reagovat na jeho případné chyby a omyly.

Pokud se zaměstnavateli podaří, aby zaměstnanec podával, co nejrychleji požadovaný pracovní výkon je to pozitivum nejen pro něj, ale hlavně i pro vedoucího adaptace. Vedoucí adaptace má zpětnou vazbu, že vede adaptaci správně a zaměstnanec se rychle orientuje v pracovních procesech a zároveň dokáže být samostatný. V neposlední řadě je potřeba brát v úvahu, že čím rychleji se nový pracovník adaptuje v oblasti pracovní náplně, vedoucímu adaptace se uvolní kapacita a může se opět soustředit na svou práci (v případě pedagoga na svou pedagogickou činnost nebo započít vedení dalšího začínajícího učitele) a úkoly.

2.2 Fáze adaptačního procesu

Adaptační proces bývá členěn do určitých fází (Kocianová, 2010, str. 132):

- 1) Přednástupní fáze
- 2) Nástupní fáze
- 3) Integrovační fáze

S výše popsaným bodem v předchozí podkapitole úzce souvisí jedna z fází adaptačního procesu. Je nazvána fází nástupní a zahrnuje konfrontaci očekávání na straně organizace a pracovníka.

K prvnímu kontaktu se zaměstnancem zpravidla dochází při pracovním pohovoru. Při výběru zaměstnance bývá shrnuto, co budoucí pozice, na kterou se kandidát hlásí, obsahuje. Náplň práce je zpravidla u pohovorů řečena v deseti minutách. Za pouhých deset minut je sice možné shrnout důležité prvky pracovní náplně, nicméně až v praxi, kdy je kandidát přijat, se ukáže její reálný obsah. Je tedy velmi pravděpodobné, že představa nastupujícího pracovníka o tom, co bude jeho práce obsahovat, bude neúplná. Proto může během zkušební doby snadno dojít ke konfliktu očekávání zaměstnanců a organizace. V jednotlivých pracovních situacích se ukazuje, jakými kompetencemi zaměstnanec opravdu disponuje. Jak tuto konfrontaci zmírnit? Jistým řešením by mohl být adaptační program, který povede k vytvoření adaptačního plánu na míru našeho zaměstnance. Adaptační plán je zacílen na potřeby konkrétního pracovníka a reaguje na jeho specifické potřeby.

V adaptaci jsou zahrnuty jak aspekty odborného zapracování a přivykání novým pracovním úkolům, tak i aspekty sociálního začlenění do nového prostředí a pracovněprávní

a administrativní kroky a formality. O adaptaci hovoříme tehdy, je-li tento proces formalizován a řízen. (Urban, 2003, s. 54-55)

Z výše uvedeného tvrzení jasně vyplývá, že za adaptaci nemůžeme považovat proces začleňování zaměstnance, který je nahodilý a nesystematický.

2.3 Řízení procesu adaptace

Během procesu adaptace se pracovník přizpůsobuje společenskému a pracovnímu prostředí. Již od jeho prvního dne nástupu jsou na něj kladeny nároky a očekávání. Proces adaptace pomáhá se postupně těmto podmínkám přizpůsobit.

Kocianová R. popisuje adaptační proces pomocí definice Koubka (Koubek, 2007), jenž přiřadil adaptačnímu procesu pojem orientace. Ta definuje specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, jež pomáhají usnadnit a zrychlit proces poznávání nových kolegů a začlenění se do pracovní společnosti kolektivu. Vzdělávací aktivity dále pomáhají s pracovními podmínkami, požadovanými dovednostmi a znalostmi. Cílem je, aby tento proces pomohl snížit na minimum čas, kdy pracovník není samostatný a nepodává očekávaný a požadovaný pracovní výkon. Kocianová z této definice vyvozuje, že právě v závislosti na kvalitě procesu orientace se zkracuje doba adaptace (Kocianová, 2010, str. 132).

Protože stejně jako každá pracovní pozice má specifické požadavky na dovednosti a znalosti, potřebuje specifický přístup k novým pracovníkům i v jejich zaučování. Z toho vyplývá, že adaptační program, by měl být specifický zvláště pro každé oddělení či pracovní sekci nebo útvar tak, aby odpovídala požadavkům pracovního místa.

Současná doba je hektická. Neustále jsme zahlcováni informacemi a multitasking (volně přeloženo jako schopnost dělat několik úkolů či procesů najednou) je běžnou a nepostradatelnou součástí pracovní praxe. Čas hraje klíčovou roli ve většině činností. V kontextu využití času většina organizací potřebuje, aby se nový pracovník zaučil a adaptoval, co nejdříve a co nejrychleji. Právě k tomu nám pomáhá výše uvedená orientace skrze adaptační programy, které jsou jasně formulované a splňují potřebná pravidla.

2.3.1 Koordinace postupu vedoucího pracovníka a dalších účastníků adaptačního procesu

Vedení v období adaptace je klíčové z mnoha důvodů, jak už bylo řečeno v předešlých kapitolách. Při příchodu nového pracovníka, je potřeba, aby se ho někdo ze stávajících

pracovníku ujal a pomohl mu procesu seznámení se s kolegy a firemními procesy. Vedení v období adaptace je klíčové z mnoha důvodů, jak už bylo řečeno v předešlých kapitolách.

Účastníkem adaptace je zpravidla začínající pracovník (ten, na něž je adaptace zaměřena), personalista případně externista, zkušenější pracovník, přímý nadřízený nově příchozího pracovníka.

„Úkolem manažera je zajistit, aby pracovník dosáhl co nejdříve potřebnou úroveň kompetencí a dosahoval žádoucích výkonů. Zaškolení může provést osobně nebo ho delegovat na některého ze svých podřízených, pracovníků jiných oddělení (personalista) nebo externista (školení BOZP.)“ (Pilařová, 2016, str. 71)

Na adaptaci se zpravidla podílí více lidí najednou, a proto je důležité, aby bylo jasné formulováno, který z aktérů a kdy do vedení procesu adaptace vstupuje. Ve firmách je zpravidla prvním kontaktem personalista, který zprostředkovává přijímací řízení podle požadavků vedoucího pracovní pozice a specifických požadavků spojených s výkonem pracovní náplně na dané pozici. Personalista se zpravidla fyzicky setkává s novým pracovníkem jako první. V dalších kolech pohovoru pak dále se svým přímým nadřízeným a v den nástupu do práce nebo později se svými kolegy.

Dalším z účastníků pracovního procesu je zkušený pracovník či mentor, který pomáhá novému zaměstnanci s odborným zapracováním. Tento zkušený pracovník by měl být novému zaměstnanci k dispozici po celou dobu adaptace, v případě že budou pracovní úkoly nebo postupy nejasné. Tato podpora vzbuzuje v nových zaměstnancích důvěru, že mají ve firmě zázemí a bezpečné prostředí, kde se mohou postupně zapracovat. Zároveň si uvědomí hodnotu zkušeností z praxe, získají respekt a vzor vůči služebně starším kolegům a nezřídka v nich upevní touhu po osobním zrání a profesním růstu.

2.3.2 Individuální plán adaptace

Osobnost každého nově nastupujícího pracovníka se liší jako jeho znalosti a schopnosti. Stejně tak se liší i pracovní pozice, na které se potřebuje nově příchozí pracovník adaptovat. Z tohoto důvodu je důležité nastavit adaptační plán přímo na míru každého pracovníka a pracovní pozice, na kterou nastupuje.

„Efektivním nástrojem řízení adaptace pracovníků je individuální plán pro adaptační období, který by měl zahrnovat všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo

v časovém harmonogramu. “(Kocianová, 2010, str. 134)

Adaptační plán je návodem pro účastníky adaptace, jakými kroky postupovat v začlenění adaptovaného pracovníka do chodu organizace v určitém časovém období. Usnadňuje tak orientaci pracovníků v tom, co se bude od začátku do konce jejich pracovní adaptace dít. Pracovník získává informace o svém pracovním místě i o kolektivu pracovníků dané organizace.

Z citace vyplývá, že zásadní je, aby byly kroky procesu adaptace zachyceny v časovém harmonogramu. Časové rozvržení udává, co za jakou dobu má být hotovo, či pracovníkem osvojeno. Udává tak předem jasnou představu, kdy musí být určité kroky adaptace splněny. To hraje roli v plánování, jež je doménou manažerských funkcí. Bez správného časového naplánování, nebude možné, považovat adaptaci za efektivní. Pokud se časový plán stanoví na moc krátké období, nemůže zaměstnavatel očekávat samostatnost v plnění úkolů. Zaměstnanec může získat dojem, že nároky vedení jsou nereálné a hrozí vytvoření negativního vztahu vůči práci či přímo nadřizenému. Stanoví-li se časový plán naopak na moc dlouhé časové období, hrozí zahlcení vedoucího adaptace a pocit zaměstnance, že mu vedoucí nedůvěřuje. Může se tak na pracovní pozici začít nudit a vytvořit si nezdravé návyky, kdy nedojde ke včasnému přijetí zodpovědnosti za vlastní práci. Ve chvíli, kdy bude pracovník zahlcen informacemi (Bucháčková et al., 2003, str. 38) a postupy, hrozí vyhoření a vytvoření stresového prostředí. To pak může mít negativní vliv na jeho pracovní výsledky, což je pro zaměstnavatele nežádoucí.

„Z porovnání nároků práce a předpokladů pracovníka k výkonu práce vyplyne, v jaké míře se tyto nároky a předpoklady shodují, přičemž zjištěný rozdíl by měl být podkladem pro přípravu plánu pracovníkovi adaptace.“(Kocianová, 2010, str. 135).

Jak Kociánová uvádí, je potřeba rozlišovat nejen nároky pracovního místa na které zaměstnanec nastupuje, ale zároveň i pracovníkovi předpoklady. Jedním z předpokladů je i fakt, zda má pracovník už zkušenosti ze stejné, či podobné pracovní pozice či zda přichází jako absolvent školy na té úrovni, kdy stupeň vzdělání na ní dosažený, splňuje nárok pracovní pozice. V každém adaptačním plánu se však projeví určitá kritéria a požadavky na zaměstnancovo proškolení nehledě na předchozí zkušenosti či znalosti (například školení BOZP¹ atp.).

Vraťme se zpět k časovému harmonogramu adaptačního plánu zaměstnance. Časové

¹ BOZP = Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

rozložení nám umožňuje rozčlenit proces adaptace na menší a tím i stravitelnější části. Zároveň umožňuje zaměstnanci i nadřízenému vidět, jaká část adaptace byla již absolvována, a co v adaptačním plánu ještě zbývá. Na konci adaptačního plánu nemůže chybět hodnocení adaptačního období. Poskytuje zpětnou vazbu nejen adaptovanému pracovníkovi, ale i jeho nadřízenému. Podle Pilařové (Leadership & management, 2016, str. 71) výsledek adaptačního plánu vyhodnocuje manažer (tedy řídící pracovník) a podle toho:

- rozhoduje o setrvání zaměstnance ve firmě nebo o ukončení pracovního poměru ve zkušební době
- vytváří plán dalšího rozvoje zaměstnance
- navrhuje změnu v odměňování zaměstnance

Pozastavme se u bodu číslo dva, kde autorka pojmenovala případnou potřebu tvorby plánu dalšího rozvoje zaměstnance, tedy dalšího vzdělávání. V současné době, kdy se pracovní trh a jeho požadavky a potřeby rychle mění, je více než žádoucí, aby se zaměstnanci dále pravidelně rozvíjeli. Další rozvoj a vzdělání zaměstnance by neměla tedy být nadstandardní výhoda či privilegium, ale naopak standard, který je dostupný všem zaměstnancům podle potřeb zaměstnavatele pro výkon jejich práce. V této oblasti je důležité, aby zaměstnavatel (pokud je to jen trochu možné) investoval do dalšího rozvoje zaměstnance a zároveň ho v rozvoji podporoval a motivoval. Pokud vedoucí zvolí oblast rozvoje pracovníka chytře, náklady se mu určitě vrátí v podobě rostoucích kompetencí jeho vlastních zaměstnanců.

2.4 Adaptační program

Ve chvíli nástupu nového pracovníka potřebujeme, aby se co nejdříve zorientoval v chodu organizace a dokázal se začlenit do kolektivu pracovníků v dané organizaci. K tomu nám slouží adaptační programy.

„Adaptační programy jsou souhrnem formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace nových pracovníků v organizaci.“ (Kociánová, 2010, str. 133)

Jak Kociánová uvádí, adaptační programy nám shrnují opatření na podporu adaptace do určité formy. Tato forma je jasně uchopitelným návodem jak postupovat v začleňování

nového zaměstnance do pracovního kolektivu kolegů i nadřízených a dále i návodem, jak lze předávat odborné postupy a metody, které se v dané organizaci používají k řešení pracovních úkolů či problémů.

V současnosti je u většiny firem na trhu naprosto běžnou záležitostí, že disponují adaptačními programy pro nové zaměstnance. U větších firem mezinárodního charakteru je to dokonce nutnost.

Adaptační program, pomocí něhož se uskutečňuje formální adaptace, musí zabezpečit (Martin, 2016, str. 115) :

- Informování
- Odborné zapracování
- Sociální začlenění

Informování

Synonyma pro slovo informovat jsou instruovat, oznámit nebo poučit. (“informovat - ABZ slovník českých synonym,” n.d.) V současné době při nástupu zaměstnance do nového zaměstnání informuje o pravidlech, postupech a předpisech personalista, který zpravidla představuje první kontakt s prostředím firmy. Navazuje na to zpravidla kontakt s přímým nadřízeným, který pracovníka do svého týmu přijímá. Poučení či instruktáž může probíhat ústně či písemně. Zásadní instrukce může firma pracovníkovi předat pomocí školicích návodů či dokumentů, a to formou příručky pro nové zaměstnance.

Odborné zapracování

Při nástupu do zaměstnání potřebuje být pracovník nejen informován o základních odborných metodách práce v dané organizaci, ale potřebuje se i pomocí praktického cvičení či rozšířením znalostí metody práce vyzkoušet a vidět jejich využití v praxi.

„Odborné zapracování zajišťuje manažer či zkušený spolupracovník, pomocí rozmanitých metod vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště.“ (Martin, 2016, str. 115).

Sociální začlenění

Vedle informování a odborného začlenění se vyskytuje další důležitá oblast adaptačního programu a tou je sociální začlenění. Vezmeme v úvahu, že běžný pracovník, který má s organizací smlouvu na plný pracovní úvazek, tráví každý den v práci osm hodin svého

života. Osm hodin, pět dní v týdnu. To je víc času, než každý z nás běžně tráví se svou rodinou či partnerem, přáteli. Proto má společnost lidí, která nás v práci každý den obklopuje tak rozhodující roli. První kontakt zpravidla zprostředkovává personalista a nadále pověřený zkušený pracovník či přímý nadřízený. Jak pro nového pracovníka, tak i pro stávající kolektiv je žádoucí navodit a udržovat symbiotické prostředí.

Rizika absence adaptačního programu

Jedno z největších rizik chybějícího adaptačního programu je, že zaměstnanec, který si v práci nebude připadat dobře a nebude mu věnována dostatečná pozornost, odejde. To firmu stojí velké náklady spojené s náklady na získání náhradního pracovníka, náklady na jeho uvedení do organizace, náklady související s dočasným pokrytím práce na uvolněném pracovním místě, náklady na zvýšenou kontrolu nového pracovníka a napravování jeho chyb. (Armstrong and Koubek, 2007, str. 396)

Adaptační programy se dle literatury dělí do několika prvků, které mohou být součástí adaptačního programu, ale nemusí.

Adaptační programy jsou tedy opatření pomáhající k podpoře adaptace nových zaměstnanců. Mohou to být prvky (Kocianová, 2010, str. 133) :

- adaptační akce (setkání nových pracovníků)
- písemné informační materiály (příručka pro nového zaměstnance, návod)
- materiály s instrukcemi k adaptaci nových pracovníků pro nadřízené, mentory
- „seznamovací“ služební cesty nových pracovníků do organizačních složek
- kvalifikační opatření – zapojení nových pracovníků do tréninkových programů

Projekce výše uvedených možností, které může adaptační program obsahovat, se odvíjí hned od několika faktů. Například na jaké pozici zaměstnanec pracuje, zda je organizace mezinárodního charakteru či ne (má více poboček včetně zahraničních v jiných zemích či ne), zda má organizace jen jednu pobočku nebo více atp. Vyplývá to zejména z výše uvedeného bodu číslo čtyři – seznamovací služební cesty.

Významnou adaptační oporou mohou pro zaměstnance být písemné informační materiály a kvalifikační opatření.

2.4.1 Příručka pro nového zaměstnance

Důležitou pomůckou pro začínající zaměstnance mohou být písemné informační materiály, které zpravidla obsahují informace s detaily týkajícími se organizace.

Příručka pro nového zaměstnance může mít formu papírovou nebo elektronickou, která je uložena například na sdíleném disku firmy pro příslušné pracovní oddělení. Elektronická forma materiálů má tu výhodu, že je snadno dohledatelná a stále k dispozici, na rozdíl od formy papírové. Obě formy, ať už papírová nebo elektronická by měly být pro zaměstnance dostupné a snadno dohledatelné.

Jejich předností je zejména to, že psané informace má nový pracovník vždy k dispozici. Naopak u slovních rad kolegů, které mohou být zkreslující díky interpretaci vlastními slovy nového pracovníka. Nevýhodou u ústně předaných informací je to, že pokud si pracovník informaci sám nezapíše, nemusí se mu vybavit ve chvíli, kdy předanou informaci potřebuje. Je tedy na jeho proaktivitě, zda si bude tvořit své neoficiální písemné materiály složené z rad a poznámek, které mu byly ústně předány, nebo je pozorovací metodou odvodil.

Materiály o organizaci pro nové pracovníky mohou obsahovat (Kocianová, 2010, str. 134) :

- informace o činnosti organizace, o jejím postavení na trhu, o její tradici a vizích;
- organizační strukturu a umístění organizačních složek;
- kontakty na pracovníky organizace a pravidla komunikace v organizaci;
- základní organizační normy (např. pracovní řád);
- pracovní podmínky v organizaci (např. informace o pracovní době, o udělování volna, o dovolené, o bezpečnosti práce a ochraně zdraví);
- informace o odměňování (např. výplatní termín či srážky ze mzdy nebo platu);
- informace o zaměstnaneckých výhodách (péče o pracovníky);
- možnosti vzdělávání a rozvoje;
- postupy při povyšování pracovníků
- odborové záležitosti;
- cestovné a diety;
- vzory formulářů;

- vzor podnikového periodika atd.

Všechny psané informace získají pro nového pracovníka stravitelnou podobu ve chvíli, kdy je může konzultovat ústně se svými spolupracovníky. Je tedy ideální součástí adaptačního programu v kombinaci s dalšími ideálně praktickými příklady z pracovní praxe.

3 Současná situace adaptace zaměstnanců ve školství

Stejně jako v ziskovém sektoru, tak i ve školství je příchod učitele po studiích na vysoké škole do praxe klíčovou událostí jeho budoucí pracovní kariéry ve škole. (Janík et al., 2017) Seznamuje se s prostředím školy, s její firemní kulturou i s kolektivem pedagogů. Začínající učitel je ve fázi, kdy má možnost vyzkoušet své teoretické znalosti, které si na vysoké škole osvojil. Na začínajícího učitele hned v začátcích kariéry padá velká zodpovědnost a také nároky, které jsou spojené nejen s žáky, které učí, ale především s jejich rodiči. Další neméně významnou složkou je vzájemné působení začínajícího učitele a pedagogického sboru, nevyjímaje vedení školy.

Prvků působících na psychiku učitele je od první chvíle najednou hned několik. To může podle Janíka (Janík et al., 2017) vést k rychlému syndromu vyhoření a odchodu ze školství. Tento velký odliv mladých začínajících učitelů ze školství představuje v současnosti pro vývoj školství velkou výzvu. Nenechme se mýlit prvním dojmem z tohoto tvrzení, které naznačuje, že nejdůležitější je udržet v profesi mladé absolventy. Vždyť co by byli začínající učitelé bez svých mentorů a vzorů? Stejně tak, ale není možné udržet kvalitu pedagogických sborů bez přicházejících začínajících učitelů, kteří jsou na začátku plni elánu a odhodlání v učitelské profesi měnit zajeté koleje a přinášet nové nápady. A kam bude spět poznání starších a praxí zkušenějších bez začínajících učitelů, kterým by bylo možno poznatky a zkušenosti předat?

Janík se na základě Výzev ministerstva školství ČR domnívá, že odpovědi na výzvy pro současné školství spojené s odchody začínajících učitelů ze školství by mohlo být i adaptační období pro začínající učitele. Na základě tuzemské i zahraniční literatury definuje, co je pro začínající učitele v období nástupu na pracovní pozici charakteristické. Vyplynají z toho dopady na začínající učitele při střetu s reálným prostředím školy, s nároky, které s jejich profesí souvisejí. Tyto důsledky však nevypovídají o všech začínajících učitelích. Velkou roli zde hraje osobnost učitele, profesní podpora i prostředí školy a styl výuky na škole, ze které učitel do školy přichází. (Hagger et al., 2011)

Vezmeme-li v potaz srovnání oblasti adaptačního období začínajících učitelů se zahraničím, zjistíme, že země jako například Francie, Německo, Anglie a Rakousko mají adaptační období navázáno na systém vzdělávání učitelů v rámci magisterského studia nebo probíhá paralelně s ním. V těchto zemích je funkce uvádějícího učitele. Tato funkce pomáhá začínajícím učitelům s přípravou a průběhem vstupu do praxe. (Janík et al., 2017)

Tabulka 1 Indukce v mezinárodním srovnání (Janík et al., 2017)

	Německo	Rakousko	Anglie	Francie
Legislativní zakotvení	Ano (specifika v jednotlivých spolkových zemích)	Ano	Ano	Ano
Zajišťující instituce	Univerzity, vysoké školy pedagogické, školy, regionální školské úřady	Univerzity, vysoké školy pedagogické, školy, regionální školské úřady	Školy, národní panel, místní samospráva	Školy, pedagogické vysoké školy
Místo realizace indukce	Školy, univerzity či vysoké školy pedagogické	Školy, univerzity či vysoké školy pedagogické	Školy	Školy, pedagogické vysoké školy
Situování do systému učitelského vzdělávání	Po magisterském studiu	Samostatně po bakalářském studiu, během magisterského studia či po něm	Po studiu	Během magisterského studia
Délka	18 měsíců	12–24 měsíců	12 měsíců	cca 12 měsíců
Formy adaptačního období	Hospitace, vlastní výuka, semináře na univerzitách či vysokých školách	Hospitace, vlastní výuka, semináře na univerzitách či vysokých školách	Hospitace, vlastní výuka	Vlastní výuka
Uvádějící učitel	Ano	Ano	Ano	Ano
Zkrácený úvazek začínajícího učitele	Ano (specifika v jednotlivých spolkových zemích)	Ano	Ano	Ano

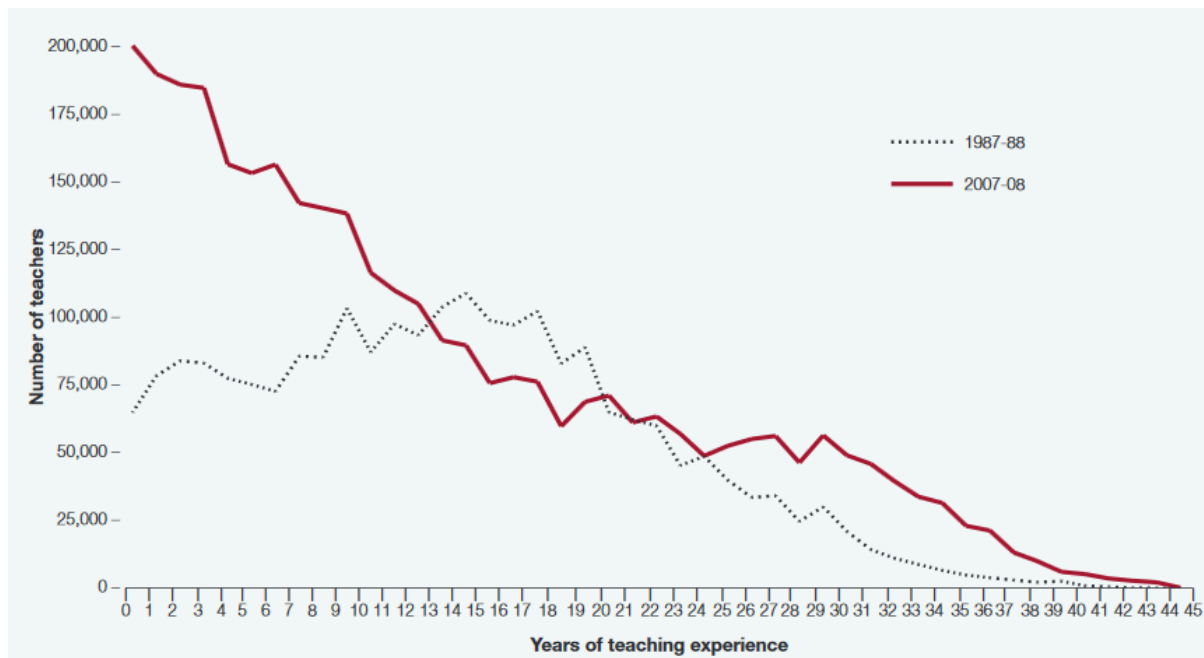
V tabulce č. 1 je vidět, že u uvedených zemí jsou jisté rozdíly, avšak přesto se v mnohém shodují. Zobrazuje podstatu přítomnosti uvádějícího učitele, nezbytnost hospitací jako kontroly učitelových výkonů či způsob rozvoje učitelových dovedností a také legislativní zakotvení. Zajímavým faktem je také zkrácený pracovní úvazek začínajícího učitele.

Adaptace je nyní běžnou součástí začleňování nových zaměstnanců do firemního kolektivu i pracovního procesu. Uvádění začínajících učitelů tedy není doménou školství, ale naopak často hraje zásadní roli v práci se zaměstnanci ve firmách. V zahraničí se pro označení adaptace začínajících učitelů často používá pojem indukce, který lze volně přeložit jako „úvod, uvedení“. (Janík et al., 2017, str. 5)

Zahraniční článek, ve kterém profesor Pensylvánské univerzity ve Filadelfii shrnuje výzkum zaměřený na adaptaci učitelů ve Spojených státech amerických, se zaměřuje na popis důvodů, proč v posledních letech roste začleňování adaptačních programů pro začínající učitele do nabídek škol. (Ingersoll, 2012)

Výzkum podle Ingersolla ukazuje, že v určité době dochází ke stárnutí učitelských sborů.

A to ne na jednotlivých školách, ale všeobecně. Změnu v tomto trendu zaznamenává mezi rokem 2005 a 2009, kdy se množství odchodů do důchodu snižuje (viz tabulka). Profesor (Ingersoll, 2012) dále definuje ve svém článku tři zásadní změny v demografickém charakteru učitelské profese, které mají vliv na indukci (adaptaci) učitelů.



Obrázek 1 Délka pracovní praxe učitelů ze státních škol, 1987-88 a 2007-08

(pozn. překladu: Number of teachers = počet učitelů; Years of teaching experience = délka pracovní praxe)

První trend je pojmenován „balooning²“. Od 80-tých let 20. století začalo množství učitelů v USA dramaticky stoupat stejně jako přihlášky studentů ke studiu. Přesto však množství učitelů přesáhlo množství studentů. V souvislosti s tím vyvstaly otázky, jak je možné, že je taková poptávka po profesi učitele, proč a z jakých zdrojů se zaměstnaní učitelé platí?

Z prvního trendu tak vyplynul trend druhý s názvem „greening³“. Na konci 80. let dvacátého století byl typickým učitelem člověk s patnáctiletou učitelskou praxí, naopak v roce 2008 to byl začínající učitel po studiích na vysoké škole. Tento trend tedy poukazuje na obměnu učitelských sborů, kdy už není typickým členem pedagogického sboru učitel s dlouholetou praxí, ale naopak čerstvý absolvent univerzity.

Třetím trendem je tzv. „teacher attrition⁴“ – učitelé odcházejí z profese. Tento jev je

²Balooning – volně přeloženo jako „nafukování“

³Greening – volně přeloženo jako „zelenání“

⁴Teacherattrition – volně přeloženo jako „únava učitelů“

typický pro začínající učitele, kdy podle výzkumů v prvních pěti letech odchází z profese asi 40 % učitelů. U začínajících učitelů odchází v USA z profese učitele dokonce dvě třetiny už v prvním roce. Starší výzkum Ingellsora z roku 2003 odkazuje na to, že důvodem pro odchod začínajících učitelů z profese je nedostatečná podpora vedení školy.

Ve školním roce 2010-11 požadovala více jak polovina amerických států adaptační programy pro začínající učitele. (Goldrick et al., 2012) Výzkumy ukazují, že postupně nejčastější podpora byla formou komunikace s nadřízenými a ředitelem. Vysoké procento začínajících učitelů bylo vedení mentorem a další část učitelů byla v přímé interakci s ostatními učiteli v jejich oboru. Menší procento učitelů mělo to štěstí, že jim byl redukován učební plán, aby se usnadnila jejich adaptace do dané školy.

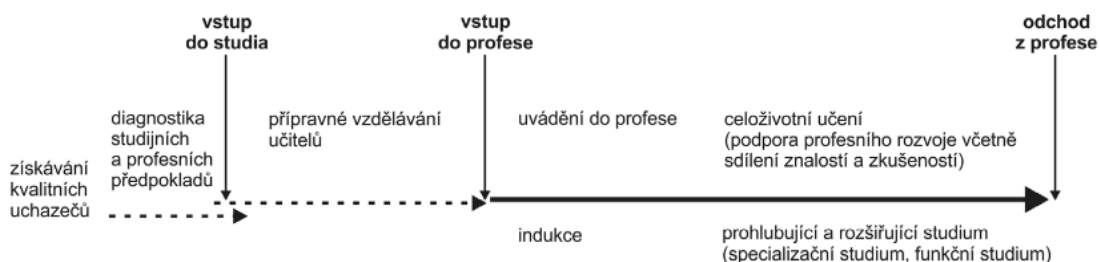
3.1 Začínající učitel

Zásadním aktérem v procesu adaptace ve školství je začínající učitel. Označení začínající učitel vysvětluje kariérní řád, jako každého začínajícího učitele, ať se jedná o čerstvého absolventa školy vzdělávající učitele, nebo učitele přicházejícího z odborné praxe. Kariérní řád je návrhem novely zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. (“Kariérní řád - Profesní rozvoj pedagogických pracovníků, MŠMT ČR,” n.d.)

V odborné literatuře se také můžeme setkat s definicí začínajícího učitele. Jedna z definic zní takto: *„V pedagogické teorii i ve školní praxi je jako začínající vnímán učitel, který dosud nedosáhl profesní stabilizace a je třeba mu poskytovat soustavnou odbornou pomoc, zpravidla prostřednictvím tzv. uvádějícího učitele. Vymezit přesněji profesní etapu začínajícího učitele není vzhledem k individuálním dispozicím a k různému stupni rozvinutí učitelských kompetencí u jednotlivých nastupujících učitelů možné.“* (Průcha, Walterová, Mareš, 2009, s. 419)

V obou výše uvedených definicích vidíme, že označení začínající učitel zahrnuje dva typy učitelů. Jedním typem je začínající učitel absolvent, ten přichází do praxe po absolvování školy vzdělávající učitele. Druhým typem je učitel přicházející z odborné praxe, který se bude lišit ve zkušenostech nabytých v praxi a učitelských kompetencích. Nicméně i tento typ začínajícího učitele, který nově působí v jiné škole, než učil doposud, potřebuje dosáhnout profesní stabilizace v novém pracovním prostředí. K profesní stabilizaci slouží proces adaptace.

Janík popisuje adaptační proces učitele jako nepřetržitý proces, který trvá několik desítek let. Používá pojem indukce, který je zaměnitelný s pojmem adaptační období a označuje cílenou podporu vstupu učitelů do profese ve formálním programu (viz obrázek č. 2). Adaptační období by podle tohoto autora tak mělo být tzv. završením profesní přípravy učitele. (Janík et al., 2017, str. 17-18)



Obrázek 2 Profesionalizační kontinuum

(převzato z rakouské koncepce LehrerInnenbildung NEU, 2010, s. 61 – upraveno pro situaci v ČR; Stuchlíková & Janík, 2017)

Přestože výše popsany několikaletý proces, který poskytuje prostor pro rozšíření kompetencí od přípravného vzdělávání směrem k praktickému výkonu profese, se vztahuje na všechny začínající učitele bez výjimky, tak - „*Jiné akcenty potřebuje začínající učitel (např. práce s trémou, projevy jeho autority k žákům), jiné momenty jsou důležité pro učitele po víceleté praxi (např. obnova smyslu vlastní profese, citlivá práce se svou kondicí, umění dělit se o úkoly s kolegy, organizace času).*“ (Gillernová and Krejčová, 2012, str. 77). Z úvahy této citace jasně vyplývá, že učitel po víceleté praxi potřebuje k adaptaci na nové pracovní pozici ať už ve stejné či nové škole, jiné akcenty, než začínající učitel absolvent.

3.1.1. Začínající učitel – absolvent VŠ

V momentu absolvování vysokoškolského studia, se každý stává absolventem. Absolventem, který zpravidla nastupuje do zaměstnání jako začátečník. Stejně tak učitelé se po absolvování studia, které je připravuje na výkon učitelské praxe, stávají začátečníky. Tedy začínajícími učiteli.

Pro začínající učitele je moment vstupu do učitelské praxe klíčový. Jako každý nový zaměstnanec má i učitel představy o tom, jak bude jeho působení v nové škole probíhat. Ať už jsou jeho představ pozitivní či negativní, až teprve realita ukáže jeho rozhodnutí a nabyté

znalosti a kompetence pro odbornou praxi. Učitelé jsou od samého začátku nástupu do profese v plném rozsahu vytiženi téměř všemi učitelskými povinnostmi. Přicházejí do styku s novými kolegy, nadřízenými, dětmi i jejich rodiči. To je samo o sobě velmi náročné a začínající učitel musí ustát každodenní konfrontaci s novými situacemi v interakci se všemi účastníky pracovního procesu.

Konfrontace představ nastupujících učitelů s realitou může mít negativní dopad na budoucnost jejich profesní kariéry. V interakci s tolika účastníky pracovního procesu je ze začátku těžké ustát osobní pracovní nároky, ale také nároky všech účastníků kolem, jako jsou například rodiče žáků. Začínajícím učitelům hrozí frustrace nebo syndrom vyhoření, které mohou vyústit v odchod z profese. Vysoká fluktuace pedagogů má pak negativní vliv hlavně pro školu. Podle Pišové a Hanušové mají školy s menší stabilitou učitelského sboru obtížnější podmínky pro vytvoření bezpečného prostředí, kde by se dala budovat vzájemná důvěra, pro jejich zaměstnance. (Pišová and Hanušová, 2016)

Janík popisuje, že klíčem je pochopit s jakými problémy se začínající učitelé potýkají při nástupu do praxe. Hlavními stresovými faktory může být absence sebedůvěry, nedostatečná schopnost vymezení reálných cílů, různorodost úkolů atd. Porozumění těmto problémům nám slouží jako ukazatel spokojenosti učitelů v jejich pedagogické profesi a na základě jejich pojmenování je záhodno stavět adaptační program. (Janík et al., 2017)

Začínající učitel nastupující do odborné praxe bývá často pln elánu, optimismu a vůle dělat věci jinak a lépe. Pokud se nepodaří vedení škol toto nadšení podchytit a věnovat energii začínajícím učitelům hned od jejich nástupu do praxe, může snadno vyprchat a přejít do frustrace a pocitu marnosti. Adaptační program je jednou z cest, jak dát začínajícím učitelům najevo, že hned od nástupu je snaha vedení věnovat jim čas a pozornost.

3.1.2. Učitel přicházející z jiné školy

Stejně jako začínající učitel, který přichází po absolvování studií na vysoké škole, tak učitel přicházející z odborné praxe může začínat na nové pracovní pozici, či na stejné v nové škole. V tuto chvíli se také stává účastníkem adaptačního procesu a i pro něj je nezbytné vytvořit adaptační program.

Učitel, který přichází z odborné praxe a má už tedy předchozí odbornou zkušenost, je

zpravidla vybaven kompetencemi a zkušenostmi, které čerstvý absolvent nemá. Přesto je tento zkušený učitel při nástupu do nové školy v novém prostředí, v novém společenském kolektivu a pravděpodobně v jiné firemní kultuře. S tím vším se musí seznámit a na prostředí se adaptovat.

Jak je uvedeno v následující citaci, učitelé s odbornou praxí se soustředí na jiné aspekty práce, než začínající učitelé, kteří nastupují do školy po absolvování studií na vysoké škole.

„...jiné momenty jsou důležité pro učitele po víceleté praxi (např. obnova smyslu vlastní profese, citlivá práce se svou kondicí, umění dělit se o úkoly s kolegy, organizace času).“ (Gillernová and Krejčová, 2012, str. 248)

Proto by měl adaptační program a plán, který z něj vychází odpovídat zkušenostem nastupujícího učitele.

„Plán (program) adaptace, resp. individuální adaptační plán nového pracovníka by měl přihlížet:

- *k náročnosti pracovního místa,*
- *věku přijatého zaměstnance,*
- *dosavadním zkušenostem pracovníka.*“ (Vochozka J., 2013, str. 305)

Za klíčové považujeme ve školství dosavadní zkušenosti pracovníka. Učitel přicházející z jiné školy bude mít těžko trpělivost procházet stejným adaptačním programem jako začínající učitel. To, co pro začínajícího učitele může být klíčovou oporou při vstupu do praxe, bude zkušeného učitele obtěžovat a tím se pro něj může stát adaptace naopak přítěží a ztrátou času. Je tedy důležité dobře zvážit do jaké míry a v jakých oblastech se zkušenému učiteli věnovat, abychom neplýtvali jeho časem i silami a zároveň zbytečně nezatěžovali dalšího pracovníka, který bude mít roli uvádějícího učitele.

3.2 Legislativní vymezení

V současné době není adaptační období v České republice legislativně vymezeno. Byl zde pokus o jeho vymezení pomocí legislativy, avšak nakonec nebyl poslanci přijat.

Základem kariérního systému byl třístupňový standard učitele, kdy rozvíjení kompetencí má vést k rostoucí kvalitě práce. Adaptační období, bylo součástí kariérního řádu jako jeden z jeho kariérních stupňů.

Kariérní řád vymezuje adaptační období, na dva roky, během nichž se měl začínající učitel adaptovat na podmínky praxe a rozvinout poznatky nabyté na studiích na vysoké škole.

(“Kariérní řád - Profesní rozvoj pedagogických pracovníků, MŠMT ČR,” n.d.) Adaptační období obsahovalo přidělení uvádějícího učitele, který bude začínajícímu učiteli pomáhat s adaptací a věnovat se mu během ní. Učiteli v roli uvádějícího, by tak náležel finanční příspěvek. Podmínkou pro titul uvádějícího učitele, byly mentorské schopnosti. Snaha o zavedení adaptačního období měla souvislost naplňováním cílů ve Strategii vzdělávací politiky České republiky do roku 2020.

Jednou ze specializovaných činností, jež měla být součástí kariérního řádu je mentoring. Mentoring je úzce spjat s otázkou adaptace zaměstnanců.

„Mentor má nově příchozímu nabídnout orientaci a podporu v případě jakýchkoliv sporů, vysvětlit psané i nepsané zákony – zkrátka mu ukázat, jak to v dané společnosti chodí, co se kariérního postupu týče.“(Schmidt, 2011, str. 101)

Mentor je tedy člověk, který znázorňuje oporu nastupujícím zaměstnancům v nejrůznějších situacích, se kterými se setkávají od nástupu do pracovní funkce. Mentoring je podpora profesního rozvoje učitele v různých fázích jeho profesní dráhy. Tato podpora je závislá na dobrovolnosti obou zúčastněných osob, mentora a jemu svěřené osoby (mentée), jež se potřebuje adaptovat. Mentor provází, směřuje svého svěřence k osobnímu rozvoji, poskytuje zpětnou vazbu a podporuje ho v hledání dalších cest.

Ve chvíli, kdy nový zaměstnanec nastupuje do zaměstnání, musí pojmout velké množství informací v krátké době, což často může vést k zahlcení a pocitu bezmoci. Mentor, je člověk, který v této chvíli podává pomocnou ruku a poskytuje zázemí pro nově příchozího zaměstnance. Je mu oporou a povzbuzením. Pro začínajícího učitele je mentor člověk, který mu poskytuje rady v podobě svých zkušeností. Konzultace pracovních situací poskytuje začínajícímu učiteli rozborů těchto situací, kdy může s mentorem sdílet úspěchy i úskalí nové pracovní pozice. Běžně užívanou metodou, nejen rozvoje nového začínajícího učitele, jsou naslechy v hodinách a hospitace. S nimi souvisí i pohospitační rozhovory, kdy je prostor dát zpětnou vazbu hospitovanému učiteli.

Podle kariérního řádu mentor zajišťuje profesní rozvoj učitelů. Mentor učitele metodicky usměrňuje a předává jim vědomosti a dovednosti, které jim pomáhají se rozvíjet. Poskytuje učitelům poradenství a metodicky je usměrňuje. Kariérní řád, byl jednou ze slibných cest, jak zavést mentoring jako běžnou praxi škol. A především povinnou vycházející

z legislativy.

Vzhledem k tomu, že kariérní řád nebyl sněmovnou přijat, je nyní na iniciativě samotných škol, zda se budou adaptaci začínajících učitelů věnovat. V praxi se bohužel ukazuje, že díky administrativní zátěži, která školství stále více sužuje, se školy adaptačním programům raději vyhýbají a místo nich praktikují uvádění do praxe podle nepsaných pravidel, které často závisí na zkušenějším kolegovi, který se má začínajícího učitele ujmout. V horších případech v některých školách, můžou chybět nejen adaptační programy, ale i samotný adaptační proces.

Proto je nutno položit si otázku směřující k vedení pražských škol. Jak se vedení staví k adaptačním programům pro začínající učitele a učitele přicházející z jiných škol? Pokud jejich školy adaptační programy nemají, jakou váhu a důležitost adaptaci nastupujících učitelů přikládají?

Praktická část

4 Vymezení cíle a výzkumných otázek

Cílem práce je komparace adaptačních programů začínajícího učitele a učitele přicházejícího z jiné školy a následný popis rozdílů mezi nimi.

Pro dosažení cíle se formulovaly **výzkumné otázky**:

- Mají základní školy v hlavním městě Praha adaptační programy v podobě psaného dokumentu?
- Jakou přikládá vedení pražských základních škol důležitost adaptačnímu období?
- Vidí vedení základních pražských škol rozdíly v adaptování začínajícího učitele a učitele přicházejícího z jiné školy?

V této práci se objevuje výzkumný problém deskriptivní (popisný), který popisuje situaci, stav nebo výskyt určitého jevu. Zkoumaný jev/problém je nedostatečná adaptace nových učitelů v pražských školách. Tento jev s sebou nese rizika pro školy a ředitele. Nedostatečná adaptace začínajících učitelů má vliv na jejich odchod z oboru, rychlé vyhoření a zvyšování nákladů firmě či škole.

Aby adaptace začínajících učitelů byla jednoduše uchopitelná pro vedoucí pracovníky, vytváříme adaptační program, který má být jakousi předlohou k individuálním adaptačním plánům jednotlivých zaměstnanců.

V současné době české školy nemají z právního hlediska povinnost věnovat adaptaci nových zaměstnanců pozornost. Často se stává, že školy nemají adaptační programy formou psaného dokumentu, či nemají adaptační programy vůbec.

Pilotáž

V průběhu měsíce listopadu 2017 proběhl pilotní průzkum pomocí dotazníkového šetření na náhodně vybraném vzorku 10 - ti škol. Vzorek škol se skládal ze základních škol hl. m. Prahy, a to 5-ti škol zřizovaných hl. městem Prahou a 5-ti škol, jejichž zřizovatel pocházel z privátního sektoru. Pilotáž ukázala, že zaprvé je velmi obtížné získat odpověď na e-mail s oslovením k účasti na výzkumu a zadruhé školy, které odpověděly, nedisponují adaptačním programem buď vůbec, či nemají psanou podobu. Z tohoto důvodu, bylo potřeba původně zamýšlené zaměření výzkumu částečně pozměnit. Informace nabyté vedly ke změně

výzkumné metody. V tuto chvíli dává větší smysl zvolit metodu dotazníkového šetření a zjišťovat, jakou váhu vedení pražských základních škol adaptačním programům přikládá. Se změnou výzkumné metody, dochází i k revizi a změně výzkumných otázek.

Změny na základě zjištění z pilotáže

- **základní metoda práce byla změněna z analýzy dokumentů na dotazníkové šetření**

Výzkumná metoda

Práce se zabývá primárně analýzou adaptačních programů ve školách. Z tohoto důvodu byla z počátku analýza dokumentů jasnou volbou. Pilotáž popsaná v předchozí kapitole naznačila, že získání adaptačních programů z různých základních škol v Praze bude téměř nemožné. Metoda výzkumu byla upravena na výzkumnou metodu dotazníkového šetření.

On-line dotazník, obsahující 11 otázek a prostor pro komentář, bude zjišťovat názorové stanovisko vycházející ze zkušeností z praxe vedoucích pracovníků škol. On-line dotazník je zasílán elektronicky e-mailem, který obsahuje hypertextový odkaz k dotazníku, byl vytvořen v aplikaci Google, nazvanou Google Formuláře.

Sestavení otázek k dotazníku bylo provedeno na základě analýzy dokumentů adaptačních programů dvou mimopražských základních škol. Tyto adaptační programy jsou volně dostupné na webových stránkách.

Výzkumný soubor

V praktické části bakalářské práce bylo do výzkumného projektu zahrnuto a osloveno přibližně 140 základních škol hl. m. Prahy, nehledě na typ zřizovatele. Cílovou skupinou v základních školách byli její vedoucí pracovníci, jejichž místo pracoviště bylo Hlavní město Praha.

Zdůvodnění: Výzkumná část bakalářské práce se zaměřuje na vedoucí pracovníky ve školství, kteří jsou osobami zodpovědnými za adaptaci začínajících učitelů.

Výsledky výzkumu zahrnují vzorek základních škol a názory jejich vedoucích pracovníků v přístupu k adaptačním programům a oblastem, jež by měly obsahovat pro dvě odlišné skupiny začínajících učitelů. Tj. začínající učitel absolvent a učitel přicházející z jiné školy.

5 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 32 respondentů z různých pražských základních škol. Cílová skupina respondentů byli ředitelé škol a jejich zástupci. Ředitelé byli vybráni z toho důvodu, že jsou zodpovědnými pracovníky za adaptaci nově nastupujících učitelů. Zástupci ředitelů byli vybráni, jelikož ředitelé na ně delegují pravomoci, adaptace nevyjímaje. Odpovědím ředitelů a zástupců ředitelů byla přikládána stejná váha a byly tedy zpracovány dohromady.

Pro kontrolu úplnosti a důvěryhodnosti dat, byla provedena kontrola, která ukazuje, že nasbíraná data nejsou duplicitní.

Z celkového počtu respondentů vyplnili dotazník následující příslušníci pohlaví:

- **ženy – 59,4 %**
- **muži – 40,6 %**

Výzkum ukazuje, že účast obou pohlaví v dotazníkovém šetření byla téměř vyvážená.

Složení respondentů bylo v dotazníkovém šetření zaměřeném na adaptační programy ve školách následující:

Na jaké pracovní pozici ve školství působíte?

- **ředitel - 81.3 %**
- **zástupce ředitele - 18.8 %**

Jak již bylo uvedeno v pilotáži, původní záměr byl porovnat adaptační programy jednotlivých škol a najít pomocí analýzy dokumentů rozdíly či shodu mezi adaptačními programy začínajícího učitele a učitele přicházejícího z jiné školy (odkaz na). Na základě výsledků pilotáže, došlo k přepracování výzkumné metody a bylo zásadní do dotazníku zařadit otázku, zda adaptační program škola vůbec má v podobě psaného dokumentu.

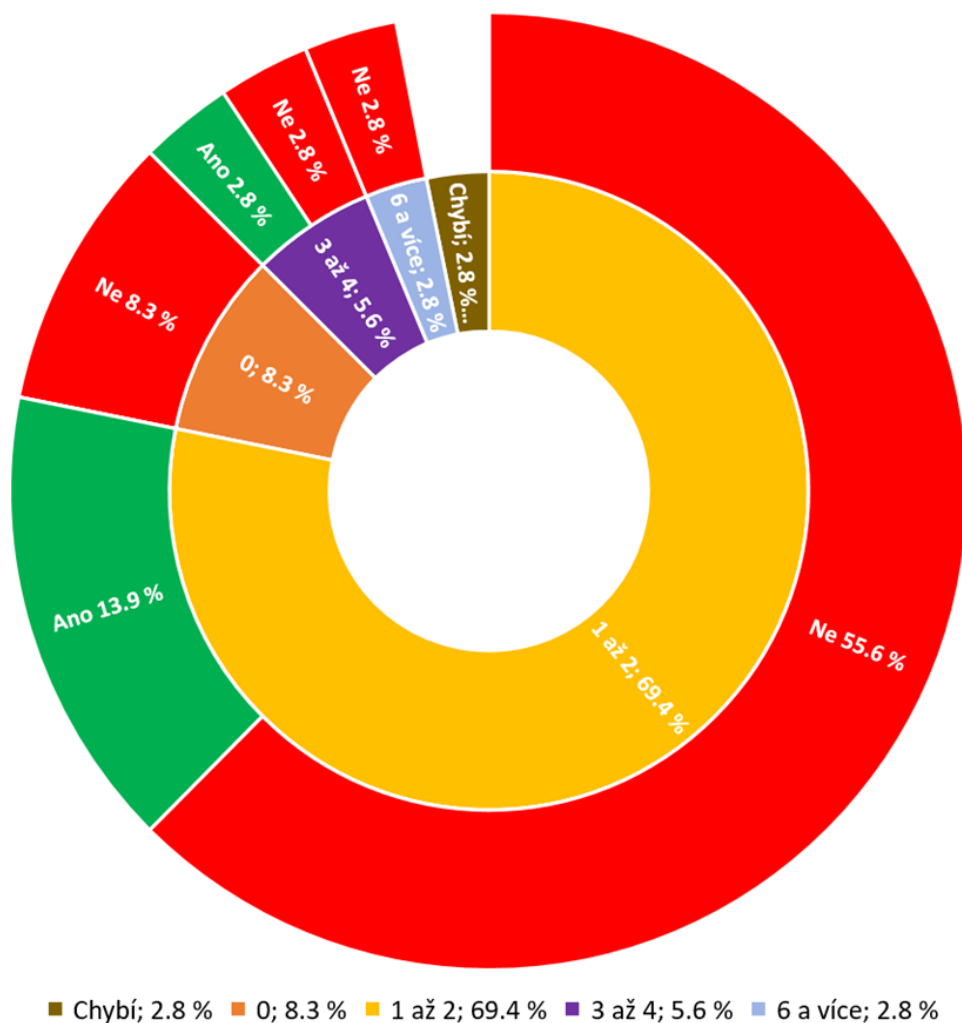
Má Vaše škola adaptační program pro začínající učitele v podobě psaného dokumentu?

- **ano – 18,8 %**
- **ne – 81,2 %**

Z odpovědí plyne, že školy adaptační programy v podobě psaného dokumentu většinou nemají (81,2 %). Ať už jsou důvody pro absenci dokumentů adaptačních programů jakékoliv, vedení škol neinvestuje podle výsledků výzkumu čas ani energii do přípravy těchto podkladů

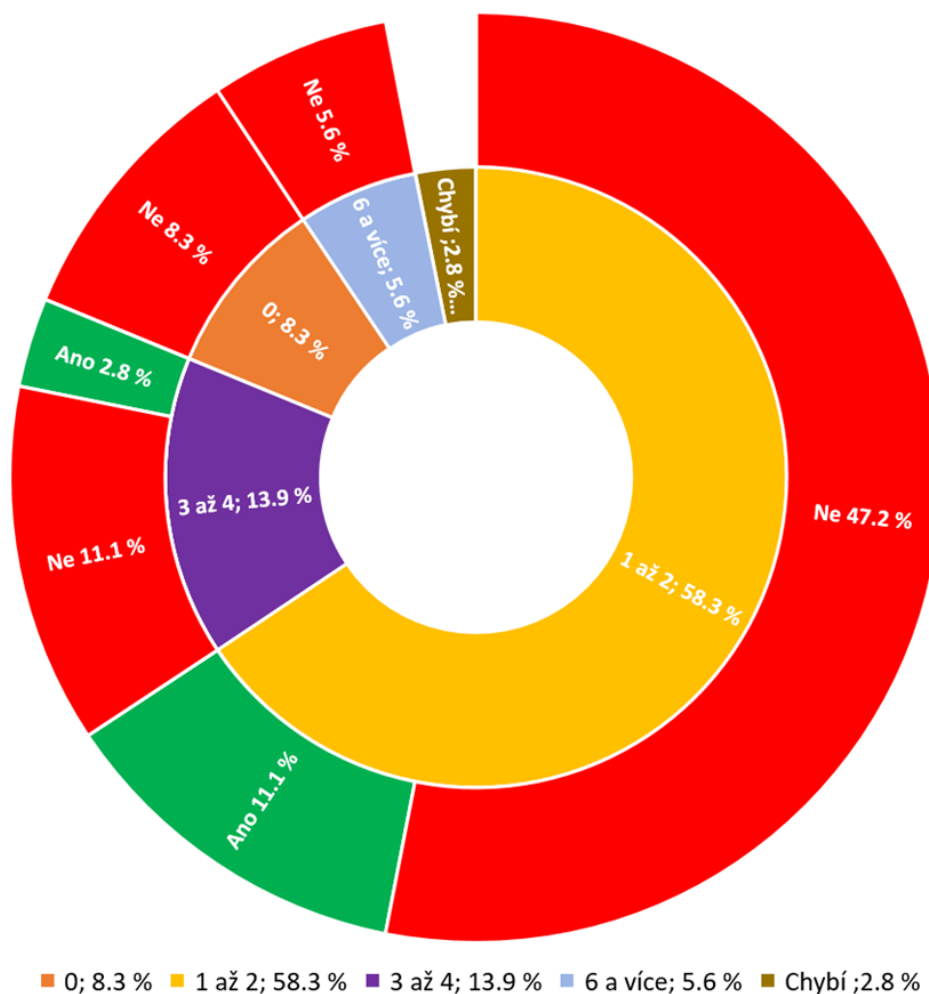
k adaptaci.

Porovnáním průměrného počtu nově příchozích učitelů za jeden rok do dotazovaných základních škola odpovědí, zda má škola adaptační program v podobě psaného dokumentu, výzkum ukázal, že v těchto dvou proměnných nelze nalézt spojení. Pro přesnější vysvětlení si ukažme výsledky na následujících grafech.



Graf 1 Vliv průměrného počtu nových začínajících učitelů na přítomnost adaptačních programů ve školách

Jednotlivé výše vnitřního kruhu představují počet nově příchozích začínajících učitelů do škol respondentů za jeden rok. Výše vnějšího kruhu představují procento těchto škol, které disponují adaptačním programem ve formě psaného dokumentu (ano) a škol, které tímto dokumentem nedisponují (ne). Uvedená procenta jsou odvozena od celkového základu odpovědí 32 respondentů.



Graf 2 Průměrný počet nově příchozích učitelů z jiných škol a přítomnost adaptačních programů ve školách

Jednotlivé výšece vnitřního kruhu představují počet nově příchozích učitelů z jiných škol do škol respondentů za jeden rok. Výšece vnějšího kruhu představují procento těchto škol, které disponují adaptačním programem ve formě psaného dokumentu (ano) a škol, které tímto dokumentem nedisponují (ne). Uvedená procenta jsou odvozena od celkového základu odpovědí 32 respondentů.

Výsledky obou grafů (graf 1 a graf 2) jasně ukazují, že ani školy s nejvyšším počtem nově příchozích učitelů (začínajících učitelů i učitelů přicházejících z jiných škol) nedisponují adaptačními programy.

Na složeném grafu č. 1 (začínající učitelé) můžeme vidět, že do 13,9% škol, které adaptační program mají, přišli v jednom roce 1-2 začínající učitelé; do 2,8 % škol, 3-4 začínající učitelé. Školy, které adaptační program neměly, přijaly 8,3 % žádného začínajícího učitele; 55,6 % 1-2 začínající učitele; 2,8 % 3-4 začínající učitele, 2,8 % 6 a více začínajících učitelů. 2,8% respondentů otázku nevyplnilo. Největší počet odpovědí, nehledě na to, zda školy mají adaptační program či nikoliv, se vyskytlo u příchodu 1-2 začínající učitelů za jeden rok.

Na složeném grafu č. 2 (příchozí učitelé z jiných škol) jsou výsledky srovnatelné s grafem č. 1. Tedy do 11,1 % škol, které mají adaptační program, přišli 1-2 učitelé z jiných škol za jeden rok; do 2,8 % škol, 3-4 učitelé z jiných škol. Školy, které adaptační program neměly, přijaly 8,3% učitelů příchozích z jiných škol; 47,2 % 1-2 učitele; 11,1 % 3-4 učitele; 5,6 % 6 a více učitelů za jeden rok. 2,8% respondentů otázku nevyplnilo. Největší počet odpovědí, nehledě na to, zda školy mají adaptační program či nikoliv, se vyskytlo u příchodu 1-2 učitelů přicházejících z jiných škol za jeden rok.

Další otázka v dotazníku byla směřována na velikost školy.

Jaký je celkový počet pedagogických pracovníků, kteří pracují na plný úvazek ve Vaší škole?



Graf 3 Velikost školy

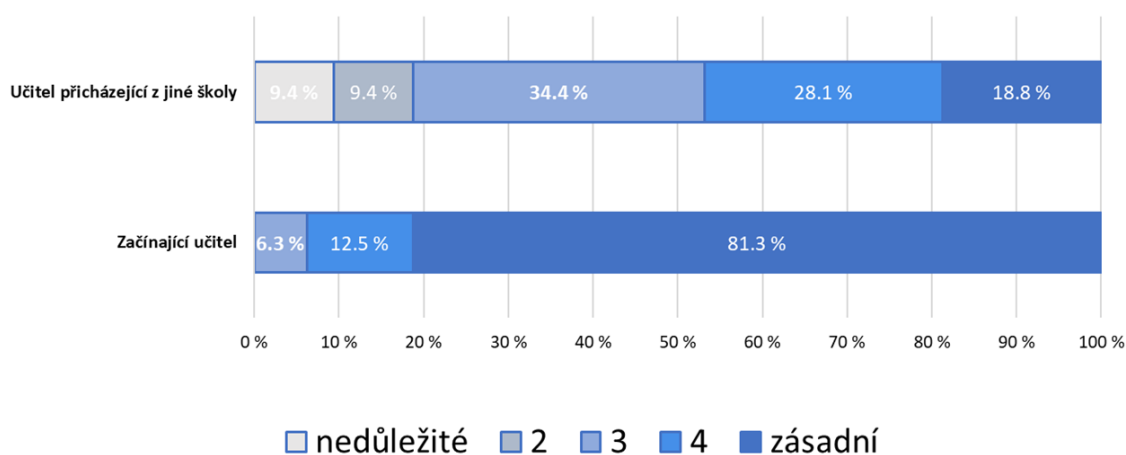
Graf znázorňuje odpovědi respondentů na dotaz týkající se počtu pedagogických pracovníků na plný úvazek pracujících v jejich škole. Lze z něho vyčíst velikost školy ředitelů/zástupců ředitelů, kteří se účastnili dotazníkového šetření. Na ose *x* je zobrazen počet pedagogů pracujících ve škole na plný úvazek, na ose *y* je zobrazeno % odpovědí.

Z grafu č. 3 lze vyčíst, že nejvíce škol, které se dotazníkového šetření účastnily, mají mezi 35 – 45 pedagogických pracovníků na plný úvazek. Zbytek odpovědí zobrazuje, že velikost škol jednotlivých vedoucích pracovníků, kteří se šetření účastnili, je pestrá.

Komparace názorů vedení škol na obsah adaptačních programů na základě výsledků dotazníkového šetření

V dotazníkovém šetření byly sledovány názory ředitelů a jejich zástupců na obsah adaptačních programů pro začínajícího učitele a přicházejícího učitele z jiné školy. Pro adaptaci těchto dvou typů nových pracovníků, byla ředitelům/zástupcům ředitele položena vždy stejná otázka se stejnou škálou odpovědí. Respondenti odpovídali zaškrtnutím odpovědi na škále 1 (nedůležité) až 5 (zásadní) zvlášť pro adaptaci začínajícího učitele a učitele přicházejícího z jiné školy.

Jak důležité podle Vás je, aby začínajícímu učiteli byl přidělen uvádějící učitel?



Graf 4 Přidělení uvádějícího učitele začínajícímu učiteli a učiteli přicházejícímu z jiné školy

Ředitelé/zástupci ředitelů byli dotazováni na názor ohledně důležitosti programu pro adaptaci začínajícího učitele a učitele přicházejícího z jiné školy. Odpovědi byly zaškrťovány na škále 1 (nedůležité) až 5 (zásadní). 2=méně důležité, 3=důležité, 4=velmi důležité

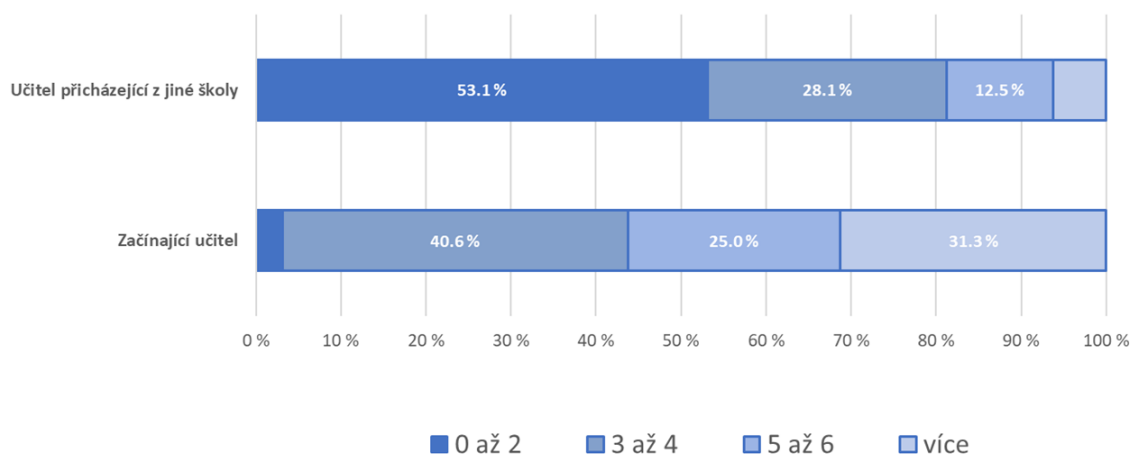
Ve výše uvedeném grafu vidíme, že vedoucí pracovníci ve školách vidí jako zásadní přidělit uvádějícího učitele začínajícímu učiteli. Nikdo z respondentů neuvedl, že na přidělení uvádějícího učitele začínajícímu učiteli nezáleží (je nedůležité).

Dále bylo v dotazníkovém šetření zjištěno, že 6,3 % vedoucích pracovníků vidí jako důležité přidělit uvádějícího učitele začínajícímu učiteli, 12,5 % jako velmi důležité a 81,3 % jako zásadní.

Oproti tomu u učitele přicházejícího z jiné školy odpovědělo téměř 20 %, že není úplně zásadní, aby tito noví učitelé měli uvádějícího učitele. Jen 18,8 % v tomto případě uvádí

přidělení uvádějícího učitele jako velmi důležité. Zbylé odpovědi respondentů jsou rozděleny 28,1 % pro velmi důležité a 34,4 % pro důležité.

Kolik náslechnů by měl uvádějící učitel absolvovat v hodinách začínajícího učitele v prvním roce?



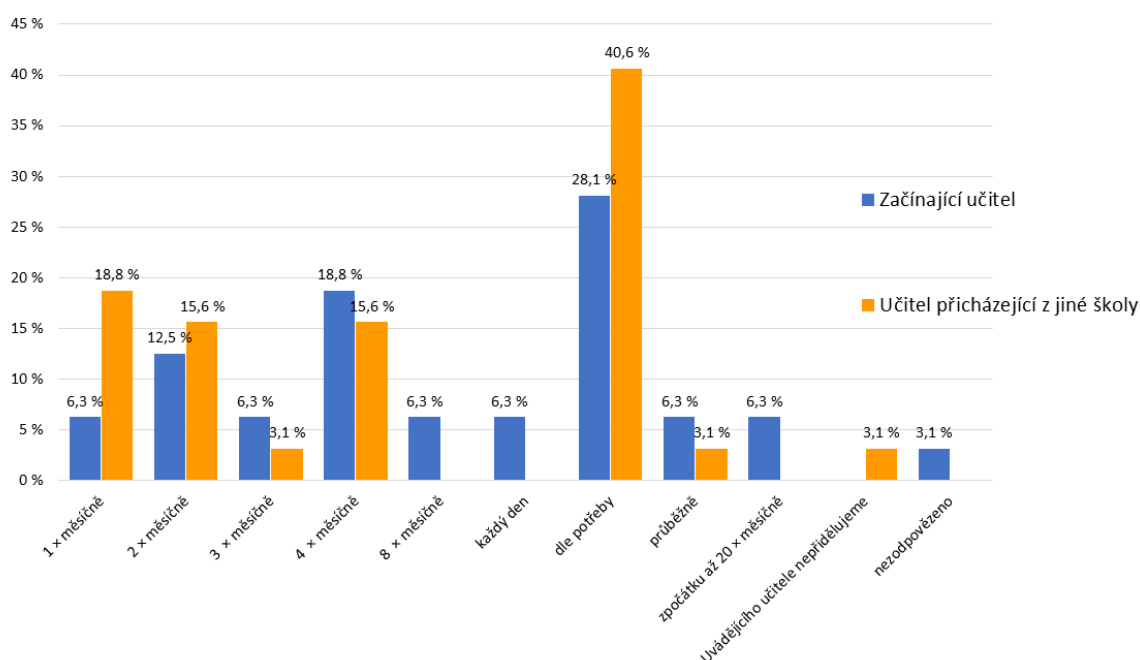
Graf 5 Počet náslechnů uvádějícího učitele v hodinách v prvním roce

Vedoucí pracovníci byli dotazováni na názor, kolik náslechnů by měl uvádějící učitel absolvovat v hodinách nového učitele (tj. začínajícího učitele a učitele přicházejícího z jiné školy). Odpovědi byly zaškrťovány na škále 0-2 až více než 6 náslechnů za jeden rok.

Graf č. 4 ukazuje, že uvádějící učitel by měl absolvovat více než 6 náslechnů v hodinách začínajícího učitele (názor více než 30 % vedoucích pracovníků základních škol), 25 % vedoucích pracovníků uvedlo, že náslechnů by mělo být 5-6. Jen malé procento vedoucích pracovníků uvedlo 0-2 náslechnů v prvním roce.

U učitelů přicházejících z jiných škol uvedlo více než polovina pracovníků z vedení škol, že by náslechy uvádějícího učitele neměly být buď žádné, nebo maximálně dva v prvním roce.

Kolikrát v měsíci by se měl začínající učitel scházet s uvádějícím učitelem k individuálním pohovorům?



Graf 6 Schůzky k individuálním pohovorům

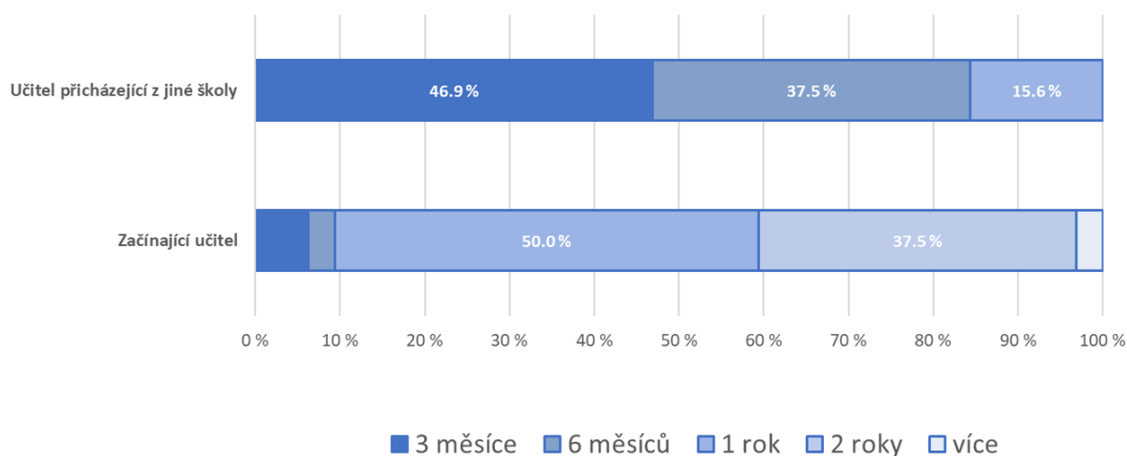
V dotazníkovém šetření respondenti odpovídali na otázku týkající se frekvence schůzek vedoucího adaptace se začínajícím učitelem/učitelem přicházejícím z jiné školy. Odpovědi byli formou otevřené otázky.

Graf č. 5 ukazuje, že jak pro začínajícího učitele, tak pro přicházejícího z jiné školy by se ideálně mělo k individuálním pohovorům přistupovat dle potřeby nového učitele. A to zejména u učitele přicházejícího z jiné školy.

U začínajících učitelů zastává 18,8 % vedoucích pracovníků názor, že je ideální frekvence schůzek 1x týdně. Se stejným počtem procent je v grafu č. 5 vidět názor vedoucích pracovníků na frekvenci schůzek 1x měsíčně u učitele přicházejícího z jiné školy. 15,6 % respondentů odpovědělo, že by se učitel přicházející z jiné školy měl scházet s uvádějícím učitelem 4x měsíčně (=týdně) a se stejným počtem procent odpovídali respondenti 2x měsíčně. 12,5 % respondentů vyplnilo u začínajícího učitele 2x měsíčně. Se stejnými procenty odpovědí, tedy 6,3 %, byly následující názory respondentů vztahující se k začínajícímu učiteli – 1x měsíčně, 3x měsíčně, 8x měsíčně, každý den, průběžně, zpočátku až 20x. U učitele přicházejícího z jiné školy se stejně tak objevily odpovědi se stejným procentem názorů, a to 3,1 % pro – 3x měsíčně, průběžně, uvádějícího učitele nepřidělujeme.

U začínajícího učitele bylo 3,1% bez odpovědi. U učitele přicházejícího z jiné školy byly počty odpovědí u následujících možností 0 % - 8x měsíčně, každý den, zpočátku až 20x měsíčně. Nejvíce procent získaly odpovědi, že by se uvádějící učitel měl s jak začínajícím, tak učitelem přicházejícím z jiné školy scházet podle potřeby.

Jak dlouho by podle Vás mělo trvat adaptační období?



Graf 7 Délka adaptačního období

Vedoucí pracovníci byli dotazováni na názor na délku adaptačního období pro začínajícího učitele/učitele přicházejícího z jiné školy. Odpovědi byly zaškrťovány na škále 3 měsíce až více než 2 roky.

Délka adaptačního období pro začínajícího učitele byla Kariérním řádem definována na délku dvou let („Kariérní řád - Profesní rozvoj pedagogických pracovníků, MŠMT ČR,” n.d.). Graf č. 6 ukazuje, jaké názorové stanovisko zaujímá k délce adaptačního období vedení vybraných základních škol. Podle výsledků se vedoucí pracovníci dělí víceméně do dvou názorových skupin, přičemž jedna uvádí, že 1 rok je podle nich pro adaptační období dostačující. Druhá skupina uvádí zmíněné 2 roky, které byly vymezeny Kariérním řádem učitelů.

U učitelů přicházejících z jiných škol odpověděla téměř polovina respondentů, že by adaptační období mělo trvat 3 měsíce. Obdobím prvních tří měsíců je běžně v ziskovém sektoru maximální zákonem stanovená zkušební doba nastupujících zaměstnanců. Téměř 40 % respondentů uvedlo, že by adaptační období mělo trvat půl roku a zbytek (50 %) uvádí rok celý.

Otevřená otázka

V poslední otázce byla snaha odhalit nejkritičtější oblast uvádění začínajících učitelů a učitelů přicházejících z jiných škol, se kterou se vedení škol setkává. Vyhodnocování této otázky (otázka otevřená) bylo o něco složitější, a tak způsobem hledání klíče, který některé odpovědi spojuje, můžeme odhalit, že odpovědi mezi sebou mají určitou spojitost a poukazují na podobné oblasti.

Kterou oblast uvádění do odborné praxe shledáváte u začínajících učitelů za nejkritičtější a kterou u nových učitelů přicházejících z jiných škol?

Tabulka 2 Nejkritičtější oblasti uvádění začínajících učitelů a učitelů přicházejících z jiné školy

Začínající učitel		Učitel přicházející z jiné školy	
oblast	počet odpovědí	oblast	počet odpovědí
administrativa	5	filozofie školy	5
vedení třídy	5	orientace na pracovišti	1
výukové metody	4	výukové metody	2
práce s IT	1	spolupráce s AP	1
vzájemné hospitace	1	ŠVP	1
propojení teorie s praxí	1	x	x

Nejčastěji se opakuje odpověď, že začínající učitelé mají problémy s výukovými metodami, vedení třídy, administrativou a dokumentací. U učitelů přicházejících z jiných škol vychází téměř jednoznačně přijetí filozofie/kultury školy. Do tabulky výše, byla zobrazena ta část odpovědí, která se nejvíce opakovala. Plné znění odpovědí naleznete v příloze č. 3.

Komentáře

Do dotazníkového šetření byla zařazena položka s prostorem pro komentář, kde mohli respondenti volně komentovat otázky v dotazníku, jeho formu, případně další témata dle jejich potřeby.

Většina z komentářů nesouvisela s dotazníkovým šetřením, a proto není relevantní odpovědi rozepisovat. Ráda bych však uvedla jednu z nich, která má souvislost s tématem dotazníku a byla přínosnou a zajímavou připomínkou a obohacením.

„V říjnu 2010 jsme navštívili s několika pedagogy na týdenním studijním pobytu v USA ve

škole Westtownschool (<http://www.westtown.edu/>) u města West Chester blízko Philadelphie. Zde se návštěvníkům z vybrané školy zalíbil systém, který používali při přijímání nových pedagogů. V termínu před přípravným týdnem, kdy nastupují do školy všichni pedagogové, noví kolegové absolvují malé soustředění. V naší škole jsme si tento americký vzor upravili z pěti dnů na tři dny, kdy noví kolegové prochází informačním kolečkem přes ředitele školy, jeho zástupce, ekonoma školy, pana školníka... Noví kolegové se takto mají možnost seznámit jak s provozní problematikou, tak například s vedením pedagogické dokumentace. Seznámí se také s kurikulárními dokumenty školy, ale například si s panem školníkem projdou si celou školu a seznámí se s bezpečnostními opatřeními, místy kde jsou hlavní uzávěry vody, plynu a podobně. Mají možnost poznat školu jinak a takto informačně dohnat své budoucí kolegy.“ S přípravným soustředěním „nováčků“ má vybraná škola velmi dobrou zkušenost. Dochází k tomu, že začínající a noví učitelé jsou již v přípravném týdnu seznámeni se školou a jejím školním prostředím. K podpoře začínajících učitelů však dochází zejména v průběhu školního roku. V současnosti máme zaveden model, který umožňuje, aby si začínající učitel zvolil, s kým by se mu dobře spolupracovalo, kdo jej tedy bude podporovat. Současně je vedením školy určen jeden z učitelů – interních mentorů, který má na starosti podporu nových kolegů.“

5.1 Závěr dotazníkového šetření

Porovnáním grafu č. 1 (Vliv průměrného počtu nových začínajících učitelů na přítomnost adaptačních programů ve školách) a grafu č. 2 (Průměrný počet nově příchozích učitelů z jiných škol a přítomnost adaptačních programů ve školách) zjistíme, že počet nově příchozích učitelů za jeden rok na přítomnost adaptačního programu nemá žádný vliv. Dále zjistíme, že přítomnost adaptačních programů není vázána na skutečnost, zda do školy nastupuje začínající učitel nebo učitel z jiné školy.

Výsledky dotazníkového šetření zcela jasně ukazují, že základní školy zřídka mají adaptační program ve formě psaného dokumentu. Z tohoto zjištění lze jednoduše vyvodit, že školy adaptují zaměstnance na bázi zaběhlých zvyklostí, které se předávají vedoucímu adaptace ústně. Školy, které nepředávají zaměstnancům adaptační programy ústní podobou, je pravděpodobně nemá vůbec. Nově příchozí učitelé se tak musí sami doptat svých kolegů či nadřízených a je zcela na jejich aktivitě, aby informace o chodu školy získali. Ve snaze najít možnou relaci, na jejímž základě vedení škol adaptační programy ve formě psaného dokumentu tvoří, se ukázalo, že rozhodně není souvislost mezi tvorbou adaptačního programu

a počtem příchozích zaměstnanců. Ověřování této relace se zdálo být nejlogičtější, protože při větším počtu příchozích zaměstnanců za jeden rok, dává smysl tvorba dokumentu pro jednodušší předání postupu a zastupitelnost ve funkci vedoucího adaptace, díky sepsaným pravidlům či postupům, které jsou snadno každému dostupné. Také se tak lépe provádí kontrola jejich splnění.

Z porovnání výsledků (graf č. 3 - Přidělení uvádějícího učitele začínajícímu učiteli a učiteli přicházejícímu z jiné školy) šetření plyne, že existuje velký rozdíl v pohledu vedoucích pracovníků na přidělení uvádějícího učitele mezi těmito dvěma skupinami příchozích učitelů do základních škol. Toto zjištění není velkým překvapením. Vedoucí pracovníci evidentně očekávají od učitele přicházejícího z jiné školy samostatnost a kompetence potřebné k orientaci ve škole, administrativě i vedení třídy. U začínajícího učitele se tato samostatnost neočekává. Názor pravděpodobně plyne ze zkušenosti vedení škol. Přestože má vedení škol zkušenost se samostatností učitele přicházející z jiné školy, nemělo by podceňovat jeho adaptaci a přidělení uvádějícího učitele.

Výsledky průzkumu názorů na počet následků (graf č. 4 - Počet následků uvádějícího učitele v hodinách v prvním roce) v prvním roce ukazují, že se liší názory na význam následku u začínajícího učitele, kde hrají následky velkou roli a učitele přicházejícího z jiné školy, kde jsou následky považovány za okrajovou záležitost. I zde se ukazuje skutečnost, že vedení škol očekává u učitele přicházejícího z jiné školy kompetence a zkušenosti s vedením třídy a výukových metod. Přestože tato očekávání u začínajícího učitele nejsou, v dotazníkovém šetření vyšel překvapující výsledek, který ukazuje, že vedení škol nepřemýšlí o znatelně vyšším počtu následků pro začínajícího učitele.

V grafu č. 5 (Schůzky k individuálním pohovorům) se podle odpovědí ukázalo, že jsou názory na frekvenci schůzek hodně rozmanité a převážně záleží na individuální potřebě každého učitele. Počet schůzek by se měl díky individuálním plánům adaptace přizpůsobovat podle potřeb jednotlivců.

U grafu č. 6 (Délka adaptačního období) lze jen těžko odhadovat, zda jde o názorový střet s Kariérním řádem, či je na vině nedostatečná informovanost vedoucích pracovníků. Při porovnání odpovědí týkajících se délky adaptačního období v tomto grafu, můžeme opět sledovat rozdíl v přístupu k začínajícímu učiteli a učiteli přicházejícímu z jiné školy. Nejvíce odpovědí vedoucích pracovníků bylo pro 3 měsíce (46,9 %) u učitele přicházející z jiné školy; u začínajícího učitele bylo nejvíce odpovědí (50%) pro adaptační období trvající jeden rok.

Při zpracování otevřené otázky (Nejkritičtější oblasti uvádění začínajících učitelů a učitelů přicházejících z jiné školy) se potvrdil názor vedení škol, kdy považují učitele přicházejícího z jiné školy za samostatného a zkušeného, tudíž vidí největší úskalí v adaptaci na filozofii/kulturu dané školy. Odlišnosti ve filozofii školy mohou být například přístup k dětem a rodičům, slovní hodnocení na vysvědčení namísto známek, moderní výukové metody atp. Pro učitele s dlouhou pracovní praxí může být přizpůsobení se a učení nových metod velmi obtížné, protože už mají své zkušenosti a postupy, které si budovali několik měsíců i let.

V části dotazníku zaměřené na obsah adaptačních programů se zcela jasně ukázalo, že pro vedení škol je adaptace nových učitelů (začínající učitel a učitel přicházející z jiné školy) zásadní. Mezi názory na obsah adaptačního programu nově přichozích učitelů do škol byl rozdíl, přesto odpovědi, které označovaly adaptaci jako nedůležitou, byly naprosto minimální.

Pro dosažení cíle se formulovaly **výzkumné otázky**:

- *Mají základní školy v hlavním městě Praha adaptační programy v podobě psaného dokumentu?*

Podle výsledků dotazníkového šetření lze usoudit, že procento škol, které mají adaptační program v podobě psaného dokumentu, je minimální (18,8 %).

- *Jakou příkládá vedení pražských základních škol důležitost adaptačnímu období?*

Přesto, že se v dotazníkovém šetření objevily i odpovědi se statusem 0, nedůležité nebo se zápornou odpovědí „ne“, lze výsledky vyhodnotit, že vedení škol vidí velkou důležitost v adaptačním období.

- *Vidí vedení základních pražských škol rozdíly v adaptování začínajícího učitele a učitele přicházejícího z jiné školy?*

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že vedení škol vidí velké rozdíly v adaptaci začínajícího učitele a učitele přicházejícího z jiné školy, a to hned v několika parametrech (počet náslechlů v prvním roce, délka adaptačního období). U učitele přicházejícího z jiné školy se předpokládají určité zkušenosti a samostatnost, které plynou z nabyté pracovní praxe na předchozích školách. Naopak u začínajícího učitele, který přichází do zaměstnání jako absolvent vysoké školy, se očekává, že chybí pracovní metody a návyky, neznalost IT programů a aplikací a celkově orientace na pracovišti je ze začátku pracovní kariéry větší problém než u učitele přicházejícího z jiné školy.

Závěr

Cílem práce bylo komparovat adaptační programy začínajícího učitele a učitele přicházejícího z jiné školy a následný popis rozdílů mezi nimi. Cíl práce byl naplněn pomocí dotazníkového šetření a literární rešerše. Ta byla zpracována v teoretické části. Dotazníkové šetření popsané v části praktické, bylo provedeno na reprezentativním vzorku 32 pražských základních škol. Tomuto vzorku základních škol byl předložen strukturovaný dotazník se zaměřením na obsah adaptačních programů pro začínajícího učitele a učitele přicházejícího z jiné školy. Na základě výsledků bylo zjištěno, že adaptační program pro začínajícího učitele a učitele přicházejícího z jiné školy, by se podle názorů vedení škol (ředitelé, zástupci ředitelů) měl lišit. Vedení škol očekává od učitele přicházejícího z jiné školy zkušenosti z praxe a samostatnost na rozdíl od učitele začínajícího, u kterého nejsou samostatnost a praktické zkušenosti samozřejmostí. Rozdíl v adaptačních programech je zřetelný v oblastech - přidělení uvádějícího učitele, počet náslechů v prvním roce, schůzky k individuálním pohovorům, délka adaptačního období.

Výsledky výzkumu pro oblasti adaptačních programů

Oblast	Začínající učitel		Učitel přicházející z jiné školy	
	Odpovědi	Počet odpovědí v %	Odpovědi	Počet odpovědí v %
Přidělení uvádějícího učitele	zásadní	81,3	důležité	34,4
Počet náslechů v prvním roce	3-4	40,6	0-2	53,1
Schůzky k individuálním pohovorům	dle potřeby	28,1	dle potřeby	40,6
Délka adaptačního období	1 rok	50,0	3 měsíce	46,9

Výzkumné otázky zněly takto:

- Mají základní školy v hlavním městě Praha adaptační programy v podobě psaného dokumentu?
- Jakou přikládá vedení pražských základních škol důležitost adaptačnímu období?

- Vidí vedení základních pražských škol rozdíly v adaptování začínajícího učitele a učitele přicházejícího z jiné školy?

Odpovědi na výzkumné otázky jsou shrnuty v předchozí kapitole (viz Výsledky dotazníkového šetření).

Celá bakalářská práce, se zabývá tématem řízení adaptačního procesu. Respektive řízení adaptačního procesu pomocí adaptačních programů. Teoretická část na základě literární rešerše vymezuje základní pojmy týkající se adaptace a adaptačních programů. Popisuje současnou situaci ve školství v ČR a stručně srovnává s některými evropskými zeměmi. Na teoretickou část navazuje část praktická, která je zaměřena na výzkum v oblasti obsahu adaptačních programů formou dotazníkového šetření. Popisuje vymezení cíle a výzkumných otázek, pilotáž a změny, ke kterým došlo na základě vyhodnocení pilotáže výzkumného šetření. Popisuje výzkumný soubor základních škol a respondenty, na které byl výzkum zaměřen.

Literární rešerše ukázala, že snahy o vytvoření modelu adaptačních plánů a postupů pro adaptační proces, jsou poměrně častým tématem v bakalářských a diplomových pracích velmi mnoho. Z tohoto důvodu jsem upustila v závěru bakalářské práce od pokusu o tvorbu modelu adaptačních programů.

Vracím se ale k otázce, která tomuto předchází. Je tvorba adaptačního programu žádoucí? Jaký je názor vedoucích pracovníků ve školství? Výsledky této práce na tyto otázky jasně odpovídají. Jsem přesvědčena, že vytvoření jakéhosi modelu adaptačních programů, který by byl snadno dostupný na internetu, by mohlo ředitelům v budoucnu pomoci věnovat této oblasti, která by měla být součástí náplně práce vedoucího pracovníka, méně energie díky předpřipravenému souhrnu oblastí, ve kterých by se měl začínající pracovník adaptovat a věnovat tak více energie přímo novému pracovníkovi či jiným podstatným záležitostem.

Doporučení pro praxi

- vypracovat adaptační programy v podobě psaného dokumentu zvlášť pro začínajícího učitele a učitele přicházejícího z jiné školy
- rozlišovat adaptační program pro začínající učitele a učitele přicházející z jiné školy
- nepodceňovat výhody přidělení uvádějícího učitele pro učitele přicházejícího z jiné školy
- nepodceňovat počet náslechnů v hodinách začínajícího učitele

Seznam použitých informačních zdrojů

- Armstrong, M., Koubek, J., 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Grada, Praha. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- Bedrnová, E., Nový, I., 2007. Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha. 592 s. ISBN 80-72610-64-3
- Bucháčková, P., Univerzita Pardubice, Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky, 2003. Personální management. Univerzita Pardubice, Pardubice. 86 s., ISBN 80-7194-588-9
- Gillernová, I., Krejčová, L., 2012. Sociální dovednosti ve škole. Grada, Praha. 248 s., ISBN 978-80-247-3472-9
- Goldrick, L., Osta, D., Barlin, D., & Burn, J. (2012). Review of state policies on teacher induction. Santa Cruz, CA: New Teacher Center. Dostupné z: <http://www.newteachercenter.org>
- Hagger, H., Mutton, T., Burn, K., 2011. Surprising but not shocking: The reality of the first year of teaching. Cambridge Journal of Education 41, 387–405. [online]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0305764X.2011.624999>
- ABZ slovník českých synonym [WWW Document], n.d. URL <http://www.slovník-synonym.cz/web.php/slovo/informovat> (vid 1.14.18).
- Ingersoll, R. M. (2012). Beginning teacher induction: What the data tells us. Kappan Magazine, 93, 47–51. ISSN 1940-6487
- Jan, V., Marek, V., kolektiv, a, 2013. Podnikové řízení. Grada Publishing a.s. 688 s., ISBN 978-80-247-4642-5
- Janík, T., Wildová, R., Uličná, K., Minaříková, E., Janík, M., Jašková, J., Šimůnková, B., 2017. Adaptační období pro začínající učitele. Pedagogika 67. [online]. Copyright © [cit. 17.04.2018]. Dostupné z: <http://www.scied.cz/index.php/pedagogika/article/viewFile/433/366>
- Kariérní řád - Profesní rozvoj pedagogických pracovníků, MŠMT ČR [WWW Document], n.d. URL <http://www.msmt.cz/o-webu-msmt/karierni-rad> (vid 1.8.18).
- Kocianová, R., 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Grada, Praha. 224 s., ISBN 978-80-247-2497-3
- Koubek, J., 2011. Personální práce v malých a středních firmách - 4., aktualizované a

doplněné vydání. Grada Publishing a.s. 288 s., ISBN 978-80-247-3823-9

Koubek, J., 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Management Press, Praha. 399 s., ISBN 978-80-7261-168-3

Martin, Š., 2016. Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing a.s. 208 s., ISBN 978-80-247-5870-1

Pilařová, I., 2016. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. 168 s., ISBN 978-80-247-5721-6

Píšová, M., Hanušová, S., 2016. Začínající učitelé a drop-out. Pedagogika 66. <https://doi.org/10.14712/23362189.2016.353>

Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J., 2009. Pedagogický slovník. Portál, Praha. 395 s., ISBN 978-80-736-7647-6

Průcha, J., Veteška, J., 2014. Andragogický slovník: 2., aktualizované a rozšířené vydání, Grada Publishing a.s. 320 s. ISBN 978-80-247-8993-4

Schmidt, M., 2011. 40 největších mýtů o budování kariéry. Grada Publishing a.s. 208 s., ISBN 978-80-247-3740-9

Urban, J., 2003. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. ASPI Publishing, s.r.o., 300 s., ISBN 80-86395-46-4

- **Seznam příloh**

Příloha 1 – Adaptační program 1

Příloha 2 – Adaptační program 2

Příloha 3 - Dotazník

Příloha 4 – Plné znění odpovědí (Nejkritičtější oblast uvádění začínajícího učitele a učitele přicházejícího z jiné školy)

- **Seznam obrázků**

OBRÁZEK 1 DÉLKA PRACOVNÍ PRAXE UČITELŮ ZE STÁTNÍCH ŠKOL, 1987-88 A 2007-08.....	23
OBRÁZEK 2 PROFESIONALIZAČNÍ KONTINUUM	25

- **Seznam tabulek**

TABULKA 1 INDUKCE V MEZINÁRODNÍM SROVNÁNÍ, PŘEVZATO Z (JANÍK ET AL., 2017)	22
TABULKA 2 NEJKRITIČTĚJŠÍ OBLASTI UVÁDĚNÍ ZAČÍNÁJÍCÍCH UČITELŮ A UČITELŮ PŘICHÁZEJÍCÍCH Z JINÉ ŠKOLY	40

- **Seznam grafů**

GRAF 1 VLIV PRŮMĚRNÉHO POČTU NOVÝCH ZAČÍNÁJÍCÍCH UČITELŮ NA PŘÍTOMNOST ADAPTAČNÍCH PROGRAMŮ VE ŠKOLÁCH.....	33
GRAF 2 PRŮMĚRNÝ POČET NOVĚ PŘÍCHOZÍCH UČITELŮ Z JINÝCH ŠKOL A PŘÍTOMNOST ADAPTAČNÍCH PROGRAMŮ VE ŠKOLÁCH.....	34
GRAF 3 VELIKOST ŠKOLY.....	35
GRAF 4 PŘIDĚLENÍ UVÁDĚJÍCÍHO UČITELE ZAČÍNÁJÍCÍMU UČITELI A UČITELI PŘICHÁZEJÍCÍMU Z JINÉ ŠKOLY	36
GRAF 5 POČET NÁSLECHŮ UVÁDĚJÍCÍHO UČITELE V HODINÁCH V PRVNÍM ROCE	37
GRAF 6 SCHŮZKY K INDIVIDUÁLNÍM POHOVORŮM.....	38
GRAF 7 DÉLKA ADAPTAČNÍHO OBDOBÍ.....	39

Přílohy

Příloha 1

Nalezeno na webu 4. 11. 2017 – vyjmuto z celoročního plánu pro rok 2013/2014 ZŠ Dobříčovice

ADAPTAČNÍ PROGRAM PRO ZAČÍNÁJÍCÍ UČITELE a pro učitele přecházejícího z jiné školy

V mnoha povoláních je začínající pracovník postupně zaučován do výkonu své profese, pracovní odpovědnost přebírá taky postupně a může se spoléhat na kooperaci s jinými, zkušenými pracovníky. V profesi učitele tomu tak není. Vlastně od prvního dne, kdy nastoupí na školu, přebírá všechny povinnosti „normálního“ učitele, plnou odpovědnost za vykonávanou práci, kterou navíc vykonává sám.

1. Adaptační program

1.1 Pro absolventa - začínajícího učitele (do dvou let praxe)

- každému začínajícímu učiteli musí být přidělen uvádějící učitel
- uvádějící učitel je volen tak, aby jeho aprobace pokud možno maximálně odpovídala aprobaci začínajícího učitele
- začínající učitel má vedle povinnosti absolvovat během školního roku 5 následků, možnost navštívit po domluvě s uvádějícím učitelem další následky u svých kolegů
- uvádějící učitel vykonává, dle potřeby, následky u začínajícího učitele, aby zjistil jeho potřeby
- uvádějící učitel se v prvním roce schází se začínajícím učitelem min. 1x za týden, v dalších dvou letech dle potřeby
- uvádějící učitel vede začínajícího učitele metodicky a odborně tak, aby maximálně využil jeho dispozic
- uvádějící učitel ve spolupráci s vedoucí zařízení navrhuje DVPP a jiná opatření

1.2 Pro učitele přecházejícího z jiné školy

- každému učiteli, který nově přichází na pracoviště, musí být přidělen uvádějící učitel
- uvádějící učitel seznámí nové učitele s organizací a komunikačními mechanismy školy
- uvádějící učitel vede dle potřeby učitele metodicky a odborně
- uvádějící učitel vykonává, dle potřeby, následky u nového učitele
- uvádějící učitel se schází s novým učitelem 2 měsíce 1x týdně, po té dle potřeby
- uvádějící učitel ve spolupráci s vedoucí zařízení navrhuje DVPP a jiná opatření

2. Časový plán adaptace

Srpen

- seznámení s novým prostředím, kolegy
- úvazek, osnovy vypracování tematických plánů
- seznam pomůcek a žákovských potřeb
- přidělení provozních povinností – správa sbírek, dozory
- směrnice školy, školská legislativa
- spolupráce učitel-vychovatel

Září

- roční plán práce školy, dlouhodobý plán práce
- vedení základní pedagogické dokumentace
- plánování vzájemných hospitací, spolupráce s uvádějící učitelkou, spolupráce s dalšími vyučujícími, psychologem, etopedem, speciálním pedagogem, odborným týmem
- systém příprav na výuku, písemné přípravy

Říjen

- ovlivňování vztahů mezi učitelem a žákem, mezi žáky
- uplatňování individuálního přístupu k jednotlivým žákům, respektování specifických vývojových poruch

Listopad

- odborné časopisy, literatura, možnosti dalšího vzdělávání
- kontrola přípravy žáků na vyučování
- hodnocení prospěchu a chování za první čtvrtletí, písemné zprávy o žácích
- práce s pedagogickou dokumentací, spolupráce s psychologem, pedagogicko – psychologickou poradnou
- vzájemné hospitace s kolegy
- organizace samostatné práce žáků ve výuce

Prosinec

- metody upevňování základního učiva
- analýza aktuálních problémů, výchovného prostředí žáků
- plánování mimoškolní činnosti
- péče o zaostávající žáky

Leden

- příprava dětí na klasifikaci, prevence nepřiměřených reakcí při špatném prospěchu
- zpracování celkového prospěchu žáků a hodnocení třídy

Únor

- využívání dostupných pomůcek, zajištění a výroba nových
- rozvoj komunikačních dovedností žáků
- plánování zpětné vazby pro učitele – hodnocení od žáků, rodičů, kolegů

Březen

- kontrola sešitů, žákovských prací, klasifikace a hodnocení žáků
- kontrola vedení třídní knihy
- způsoby řešení problémových situací
- plánování školy přírodě, výletů

Duben

- mezipředmětové vztahy, projektové vyučování, alternativní vzdělávací programy
- individuální přístup k žákům

Květen

- metody opakování a upevňování učiva
- vedení pedagogické dokumentace

Červen

- hodnocení vlastní práce
- plán na další rok, konzultace záměrů s vedoucí zařízení, vlastní podíl na vytváření nabídky školy
- hodnocení uvádějícím učitelem, eventuální návrh na zařazení do vyšší platové třídy

Časová osa je pro uvádějící učitele orientační, důležité je obsáhnout všechny body.

3. Hodnocení adaptace

Na konci školního roku proběhne schůzka všech nových učitelů a uvádějících učitelů, na které účastníci, spolu s vedoucí školy a vedoucí zařízení, zhodnotí výsledky adaptačního programu a doporučí změny pro příští období. Adaptační program je doporučen začínajícímu učiteli na dobu 2 let. Učiteli, který přechází z jiné školy, nebo se vrací po mateřské dovolené je doporučen na min. 1. rok.

Příloha 2

METODICKÝ POKYN ŘEDITELE

ze dne 23. 8. 2010

Adaptační program pro začínající učitele

Adaptační program

Pro absolventa (začínajícího) učitele

- každému začínajícímu učiteli musí být přidělen uvádějící učitel
- uvádějící učitel je volen tak, aby jeho aprobace pokud možno maximálně odpovídala aprobaci začínajícího učitele
- začínající učitel má vedle povinnosti absolvovat během školního roku 5 následků, možnost navštívit po domluvě s uvádějícím učitelem další následky u svých kolegů
- uvádějící učitel vykonává, dle potřeby, následky u začínajícího učitele, aby zjistil jeho potřeby
- uvádějící učitel se v prvním roce schází se začínajícím učitelem min. 1x za týden, v dalších dvou letech dle potřeby
- uvádějící učitel vede začínajícího učitele metodicky a odborně tak, aby maximálně využil jeho dispozic
- uvádějící učitel ve spolupráci s metodikem dané předmětové sekce navrhuje DVPP a jiná opatření

Pro učitele přecházejícího z jiné školy

- každému učiteli, který nově přichází na pracoviště, musí být přidělen uvádějící učitel
- uvádějící učitel seznámí nového učitele s organizací a komunikačními mechanismy školy
- uvádějící učitel vede dle potřeby učitele metodicky a odborně
- uvádějící učitel vykonává, dle potřeby, následky u nového učitele
- uvádějící učitel se schází s novým učitelem 2 měsíce 1x týdně po té dle potřeby
- uvádějící učitel ve spolupráci s metodikem dané předmětové sekce navrhuje DVPP a jiná opatření

Časový plán adaptace

Srpen

- seznámení s novým prostředím, kolegy
- úvazek, osnovy vypracování tematických plánů
- seznam pomůcek a žákovských potřeb
- přidělení provozních povinností – správa sbírek, dozory
- směrnice školy, školská legislativa
- spolupráce učitel-vychovatel

Září

- roční plán práce školy, dlouhodobý plán práce
- vedení základní pedagogické dokumentace
- plánování vzájemných hospitací, spolupráce s uvádějící učitelkou, spolupráce s dalšími vyučujícími
- systém příprav na výuku, písemné přípravy

Říjen

- ovlivňování vztahů mezi učitelem a žákem, mez i žáky
- uplatňování individuálního přístupu k jednotlivým žákům, respektování specifických vývojových poruch

Listopad

- odborné časopisy, literatura, možnosti dalšího vzdělávání
- kontrola přípravy žáků na vyučování
- hodnocení prospěchu a chování za první čtvrtletí, příprava na setkání s rodiči, písemné zprávy o žácích
- práce s pedagogickou dokumentací, spolupráce se školním psychologem, pedagogicko – psychologickou poradnou
- vzájemné hospitace s kolegy
- organizace samostatné práce žáků ve výuce
- spolupráce se sponzory

Prosinec

- metody upevňování základního učiva
- analýza aktuálních problémů, rodinného prostředí žáků
- plánování mimoškolní činnosti
- péče o zaostávající žáky

Leden

- příprava dětí na klasifikaci, prevence nepřiměřených reakcí při špatném prospěchu
- zpracování celkového prospěchu žáků a hodnocení třídy
- příprava na třídní schůzku
- péče o talentované žáky

Únor

- Využívání dostupných pomůcek, zajištění a výroba nových
- rozvoj komunikačních dovedností žáků
- plánování zpětné vazby pro učitele – hodnocení od žáků, rodičů, kolegů

Březen

- kontrola sešitů, žákovských prací, klasifikace a hodnocení žáků
- kontrola vedení třídní knihy
- způsoby řešení problémových situací
- plánování školy přírodě, výletů

Duben

- mezipředmětové vztahy, projektové vyučování, alternativní vzdělávací programy
- individuální přístup k žákům

Květen

- metody opakování a upevňování učiva
- vedení pedagogické dokumentace

Červen

- hodnocení vlastní práce
- plán na další rok, konzultace záměrů s vedením školy, vlastní podíl na vytváření nabídky školy
- hodnocení uvádějícím učitelem, eventuální návrh na zařazení do vyšší platové třídy

Časová osa je pro uvádějící učitele orientační, důležité je obsáhnout všechny body.

Hodnocení adaptace

Na konci školního roku proběhne schůzka všech nových učitelů a uvádějících učitelů, na které účastníci, spolu s vedením školy, zhodnotí výsledky adaptačního programu a doporučí změny pro příští období. Adaptační program je doporučen začínajícímu učiteli na dobu 3 let. Učiteli, který přechází z jiné školy, nebo se vrací po mateřské dovolené je doporučen na min. 1. rok.

Karel Handlír

Adaptační programy pro začínající učitele a učitele přicházející z jiných škol

Dotazník se zaměřuje na adaptační programy začínajících učitelů (absolventů VŠ) a nových učitelů (příchozích z jiných škol). Sekci 2 prosím vyplňujte odpověďmi, které vyjadřují jen Váš názor, tedy ideál toho, co by mělo být v adaptačních programech podle Vás obsaženo či jak by podle Vás mělo být v adaptačním období postupováno. Pro výzkum je žádoucí mít vždy vyplněný pouze jeden dotazník z každé oslovené školy. Děkuji za Váš čas.

*Povinné pole

Má Vaše škola adaptační program pro začínající učitele v podobě psaného dokumentu? *

- ☐ ano
- ☐ ne

Na jaké pracovní pozici ve školství působíte?

- ☐ ředitel
- ☐ zástupce ředitele
- ☐ Jiné: _____

Pohlaví:

- ☐ muž
- ☐ žena

Jaký je celkový počet pedagogických pracovníků, kteří pracují na plný úvazek ve Vaší škole?

Vaše odpověď

Odhadněte průměrný počet nově příchozích pedagogických pracovníků do Vaší školy za jeden rok:

	0	1-2	3-4	4-5	6 a více
Začínající učitelé - absolventi VŠ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příchozí učitelé z jiných škol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Odhadněte průměrný počet nově příchozích pedagogických pracovníků do Vaší školy za jeden rok:

	0	1-2	3-4	4-5	6 a více
Začínající učitelé - absolventi VŠ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příchozí učitelé z jiných škol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Adaptační programy pro začínající učitele a učitele přicházející z jiných škol

Obsah adaptačních programů

Každou otázku v této sekci zodpovězte zvlášť pro začínajícího učitele (absolvent VŠ) a zvlášť pro nového učitele přicházejícího z jiné školy (byl už dříve zaměstnán na jiné škole).
Odpověďmi vyjádřete svůj subjektivní názor.

Jak důležité podle Vás je, aby začínajícímu učiteli byl přidělen uvádějící učitel?

	nedůležité	2	3	4	zásadní
Začínající učitel - absolvent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učitel přicházející z jiné školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kolik náslechů by měl uvádějící učitel absolvovat v hodinách začínajícího učitele v prvním roce ?

	0 - 2	3 - 4	5 - 6	více
Začínající učitel = absolvent VŠ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učitel přicházející z jiné školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kolikrát v měsíci by se měl začínající učitel scházet s uvádějícím učitelem k individuálním pohovorům? (začínající učitel = absolvent VŠ)

Vaše odpověď

Kolikrát v měsíci by se měl nový učitel scházet s uvádějícím učitelem k individuálním pohovorům? (nový učitel = přicházející z jiné školy)

Vaše odpověď

Jak dlouho by podle Vás mělo trvat adaptační období?

	3 měsíce	6 měsíců	1 rok	2 roky	více
pro začínajícího učitele = absolvent VŠ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pro nového učitele přicházejícího z jiné školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kterou oblast uvádění do odborné praxe shledáváte u začínajících učitelů za nejkritičtější a kterou u nových učitelů přicházejících z jiných škol?

Vaše odpověď

Prostor pro Váš komentář:

Vaše odpověď

Příloha 4

Plné znění odpovědí k otázce - *Kterou oblast uvádění do odborné praxe shledáváte u začínajících učitelů za nejkritičtější a kterou u nových učitelů přicházejících z jiných škol?*

- Akceptace filozofie školy a interních předpisů, využívání moderních výukových metod
- Absolvent - administrativa, komunikace s rodiči, učitelé z jiných škol - jiné návyky a metody
- Začínající - vzájemné hospitace, výměna zkušeností, nový - orientace na pracovišti.
- Začínající učitelé: najít (vyladit) k žákům správný přiměřený přístup, kdy je zároveň zvládnou (zjednájí si respekt) a zároveň je nezahltí přemírou učiva či nesmyslnými tresty, a zároveň se SAMI budou cítit komfortně.
Přicházející: přijmout filozofii školy (otevřít se jí), oprostít se od zaběhaných přístupů z minulého pracoviště.
- To je velmi individuální, vždy záleží na osobnosti nového učitele
- není
- Začínající učitel - školní vzdělávací program školy, metody a formy práce, pomůcky
nový učitel - školní vzdělávací program školy
- že učitelé z fakult přicházejí zcela nepřipraveni (až na výjimky) na reálný život na škole (práce s IT, jednání s rodiči, předmětové komise, práce s žáky s IVP, spolupráce s asistenty pedagoga atd.) ... je toho hodně
- komunikace; znalosti v obl. spec. ped.; práce se skupinou, se třídou
- Záleží na typu začínajícího učitele, nicméně většinou je to agenda.
- Formování osobnosti učitele.
- Začínající - vedení třídy; z jiných škol - sladění s "duchem školy" (její kulturou)
- Pedagogicko-didaktické dovednosti; orientaci v prostředí nové školy (komunikace, styly výuky, školní procesy)
- Začínající učitelé - propojení teorie s praxí. Přicházející z jiných škol - odlišný způsob působení na děti, které se nemusí shodovat s filosofií dané mateřské školy.
- Začínající učitelé - práce s třídním kolektivem, spolupráce s asistentem pedagoga (AP)
Noví učitelé - spolupráce s AP
- Organizace práce třídního učitele, matrika, metody - začínající uč., z jiných škol - nic, jde jen o přijetí jiného režimu školy, ale již má zkušenosti s vedením třídy, výukou i rodiči
- Neznalost školní dokumentace, často schopnost poradit si se třídou
- Nedostatek času na adaptaci - náslechy u kolegů
- Organizace práce
- Organizace hodiny, velkým úskalím je zvládnání kázně, diferenciací práce se žáky ve třídě v souvislosti s inkluzí, seznámení s chodem školy, co a jak funguje, vedení dokumentace a administrativa. Zvláštní oblastí je pak i činnost třídního učitele.
- Autorita u zaku, sladění se s filosofií školy, jejím SVP a moderními přístupy, postupy a metodami

- - neznalost administrativy, elektronické žákovské knížky, program bakaláři
- jiné zvyklosti v administrativě a chodu školy
- Obsah učiva a jeho předání žákům, přirozená autorita učitele (nový učitel), práce v koncepci školy (pří-způsobení), ale nebát se zavést své dobré osvědčené metody výuky, či projekty.
- Začínající učitel se soustředí zejména na organizaci hodiny, stanovení cílů, na čem rozpozná (důkazy o učení) že cílový stav nastal ale to již znamená jeho určitou vyspělost